

Министерство Науки и Высшего Образования Республики Казахстан

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

Университет имени Сулеймана Демиреля

Алтынбеков Алмас Полатович

**Анализ современных подходов к управлению человеческими ресурсами на
уровне медицинской организации**

МАГИСТЕРСКИЙ ПРОЕКТ

**специальность 7М04105 - «ЕМВА Менеджмент в
здравоохранении»**

Алматы, 2024

Министерство Науки и Высшего Образования Республики Казахстан

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

Университет имени Сулеймана Демиреля

«Допущен (а) к защите»

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

Кошербаева Л.К., PhD, профессор ____

« ____ » _____ 2024 г.

Директор магистерских программ БШ СДУ

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

« ____ » _____ 2024 г.

Магистерский проект

**На тему: «Анализ современных подходов к управлению человеческими
ресурсами на уровне медицинской организации»**

по специальности 7М04105 - «EMBA Менеджмент в здравоохранении»

Выполнил: Алтынбеков А.П.

Научный руководитель: Кожамет С. Т., PhD, ассистент профессор

Мукашев Н. Т., PhD, ассистент профессор

Научный консультант: Сейдуанова Л. Б., PhD, доцент

Алматы, 2024

АБСТРАКТ

В условиях глобализации и постоянных изменений в сфере здравоохранения, управление человеческими ресурсами (УЧР) выходит на передний план как ключевой компонент, определяющий качество и доступность медицинских услуг на мировом уровне.

Цель исследования: изучить современные подходы к управлению человеческими ресурсами в медицинской организации для повышения эффективности и качества медицинских услуг.

Процесс исследования: исследованы последние зарубежные и отечественные тенденции в управлении человеческими ресурсами в здравоохранении.

Методы: количественный анализ, анкетирование, аналитический, теоретическое моделирование.

Результаты: проанализирована результативность применяемых подходов к управлению человеческими ресурсами в медицинской организации и оценено их влияние на качество оказываемых медицинских услуг. Сформирован и обоснован комплекс современных подходов к УЧР в медицинской организации. Разработана концепция мобильного центра тактического менеджмента, которая представляет собой комплекс современных подходов к управлению человеческими ресурсами.

ТҮЙІНДЕМЕ

Ғаламдану жағдайында және денсаулық сақтау саласындағы үздіксіз өзгерістерде адам ресурстарын басқару (АРБ) денсаулық сақтау қызметтерінің сапасы мен қолжетімділігін анықтайтын негізгі компонент ретінде алға шығады.

Зерттеудің мақсаты: медициналық ұйымда адам ресурстарын басқарудың заманауи тәсілдерін зерделеу, медициналық қызметтердің тиімділігі мен сапасын арттыру.

Зерттеу процесі: соңғы шетелдік және отандық денсаулық сақтау саласындағы адам ресурстарын басқару тенденциялары зерттелді.

Әдістер: сандық талдау, сауалнама, аналитикалық, теориялық модельдеу. Нәтижелер: медициналық ұйымда қолданылған адам ресурстарын басқару тәсілдерінің тиімділігі талданды және олардың медициналық қызметтер сапасына әсері бағаланды. Медициналық ұйымдағы АРБ-ға арналған заманауи тәсілдер кешені сформулирован және негізделді. Тактикалық менеджмент мобильді орталығының концепциясы әзірленді, ол адам ресурстарын басқарудың заманауи тәсілдері кешенін құрайды.

ABSTRACT

In the context of globalization and constant changes in the healthcare sector, human resource management (HRM) emerges as a key component defining the quality and accessibility of medical services globally.

Research objective: To explore modern approaches to human resource management in a medical organization to enhance the efficiency and quality of medical services.

Research process: Recent international and domestic trends in human resource management within healthcare have been studied.

Methods: Quantitative analysis, survey, analytical, theoretical modeling.

Results: The effectiveness of the applied approaches to human resource management in a medical organization was analyzed and their impact on the quality of provided medical services was evaluated. A comprehensive set of modern approaches to HRM in the medical organization has been formulated and justified. A concept of a mobile tactical management center has been developed, which represents a comprehensive set of modern approaches to human resource management.

СОДЕРЖАНИЕ

СПИСКИ ТАБЛИЦ И РИСУНКОВ	7
НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ	8
ОПРЕДЕЛЕНИЕ	9
ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ	11
ВВЕДЕНИЕ	12
1 ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ	15
1.1 Современные зарубежные тенденции управления человеческими ресурсами в здравоохранении	15
1.1.1 Гибкие формы трудоустройства	15
1.1.2 Развитие лидерских качеств.	16
1.1.3 Программы поддержки здоровья и благополучия персонала	17
1.1.4 Развитие системы обучения и развития персонала.	19
1.1.5 Развитие диверсификации и инклюзивности.	20
1.1.6 Внедрение системы продуктивной обратной связи	22
1.1.7 Внедрение методов гибкого руководства	23
1.2 Современные тенденции в управлении человеческими ресурсами в Казахстане	24
1.2.1 Повышение квалификации и профессиональное развитие сотрудников	24
1.2.2 Внедрение современных информационных технологий в управлении человеческими ресурсами	25
1.2.3 Развитие системы мотивации и управления персоналом в медицинских организациях	25
1.2.4 Внедрение гибких форм трудоустройства	26
2 АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПРИМЕНЯЕМЫХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И ОЦЕНКА ИХ ВЛИЯНИЯ НА КАЧЕСТВО ОКАЗЫВАЕМЫХ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ. ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ	28
2.1 Анализ результативности применяемых подходов к управлению человеческими ресурсами в медицинской организации и оценка их влияния на качество оказываемых медицинских услуг.	28
2.2.1 Общая характеристика участников анкетирования	35
2.2.2 Методы исследования	37
3 РЕЗУЛЬТАТЫ СОБСТВЕННЫХ НАБЛЮДЕНИЙ	39

3.1	Оценка данных анкетирования	39
3.1.1	Развитие лидерских качеств.	39
3.1.2	Программы поддержки здоровья и благополучия персонала	41
3.1.3	Развитие системы обучения и развития персонала	43
3.1.4	Развитие диверсификации и инклюзивности	45
3.1.5	Внедрение системы продуктивной обратной связи	48
3.1.6	Внедрение методов гибкого руководства	49
3.1.7	Внедрение современных информационных технологий в управлении человеческими ресурсами	51
3.1.8	Развитие системы мотивации и управления персоналом в медицинских организациях.	53
3.2	Разработка и обоснование комплекса современных подходов к управлению человеческими ресурсами в медицинской организации	55
3.2.1	Создание и роль Мобильного Центра тактического менеджмента в комплексе современных подходов к управлению человеческими ресурсами в медицинской организации	61
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ	76
		78
	СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	79
	ПРИЛОЖЕНИЯ	83

СПИСКИ ТАБЛИЦ И РИСУНКОВ

Рисунок 1	Распределение респондентов по возрасту	36
Рисунок 2	Распределение респондентов по стажу работы	37
Таблица 1	Развитие лидерских качеств	39
Рисунок 3	Среднее процентное распределение отношений к утверждениям о развитии лидерских качеств	40
Таблица 2	Программы поддержки здоровья и благополучия персонала	41
Рисунок 4	Усредненное процентное распределение ответов по категориям согласия	42
Таблица 3	Развитие системы обучения и развития персонала	43
Рисунок 5	Диаграмма процентного распределения ответов по утверждениям	45
Таблица 4	Развитие диверсификации и инклюзивности	46
Рисунок 6	Средняя оценка распределения ответов	47
Таблица 5	Внедрение системы продуктивной обратной связи	48
Таблица 6	Внедрение методов гибкого руководства	49
Рисунок 7	Процентное распределение ответов по аспектам руководства в медицинских организациях	51
Таблица 7	Внедрение современных информационных технологий в УчР	51
Таблица 8	Развитие системы мотивации и управления персоналом в медицинских организациях	53
Рисунок 8	Отношение сотрудников к ключевым аспектам рабочего процесса и благополучия	55
Рисунок 9	Уровень согласия сотрудников по ключевым аспектам управления персоналом в медицинской организации	56
Таблица 9	Сравнение мобильного и стационарного центров тактического менеджмента в медицине	64
Рисунок 10	Структура Мобильного центра тактического менеджмента	67
Таблица 10	Сравнительный анализ функций контроля, кадрового состава и зарплат стационарного отдела кадров и мобильного центра	68
Таблица 11	Анализ плюсов и минусов внедрения Мобильного центра тактического менеджмента в медицине	74

НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

В настоящем магистерском проекте использованы ссылки на следующие стандарты:

Министерство здравоохранения Республики Казахстан. Концепция развития здравоохранения Республики Казахстан до 2026 года;

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

Межгосударственные стандарты: ГОСТ 7.32-2001 (изменения от 2006 г.). Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления;

ГОСТ 7.1-2003. Система стандартов по информации, библиографическому и издательскому делу. Библиографическая запись, библиографическое описание документов. Общие требования и правила составления.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В настоящем магистерском проекте применяют следующие термины с соответствующими определениями:

Кейс-стади, или анализ кейса — это метод исследования в различных научных и профессиональных областях, который заключается в подробном исследовании одного или нескольких случаев (объектов, событий, процессов, групп людей и т.д.) для изучения различных аспектов, определения закономерностей или выявления проблемных ситуаций.

Mindfulness, или осознанность, — это психологическое состояние, при котором человек сосредотачивается на своём текущем опыте, проживая каждый момент без оценочных суждений. Практика осознанности включает в себя внимание к собственным мыслям, эмоциям, ощущениям тела и окружающей среде, что помогает снизить уровень стресса, улучшить эмоциональное реагирование и повысить общее психическое благополучие.

Менторство — это процесс, при котором более опытный или более знающий человек помогает наставлять, обучать и поддерживать менее опытного или менее знающего человека, часто называемого менти.

Кейс-метод в медицине — это ценный образовательный инструмент, который используется для обучения студентов-медиков, интернов и даже практикующих врачей. Этот метод включает анализ конкретных клинических случаев с целью развития навыков клинического мышления, диагностики и принятия решений.

Компетенции — это совокупность знаний, умений, навыков и личностных качеств, которые позволяют человеку успешно и эффективно выполнять определенные задачи, функции или роли в профессиональной сфере или повседневной жизни.

Инклюзивность — в управлении медицинским персоналом подразумевает создание рабочей среды, которая активно учитывает и включает в себя разнообразие сотрудников с учетом их индивидуальных потребностей, способностей и предпочтений.

Диверсификация — в организации работы медицинского персонала включает в себя создание рабочей среды, которая отражает разнообразие культур, социальных статусов, этнических групп и других характеристик среди сотрудников.

Эмпатия — это способность понимать и делиться чувствами другого человека, пытаясь увидеть ситуацию с его точки зрения и эмоционально откликнуться на его переживания.

Ликертовская шкала — это популярный метод опроса, используемый для измерения отношений или мнений. Эта шкала была разработана психологом Ренсисом Ликертом в 1932 году. Шкала Ликерта позволяет участникам опроса выразить свое отношение к утверждению по степени согласия или несогласия.

Коллаборативное обучение — это образовательный подход, при котором обучающиеся работают в группах для достижения учебных целей. Этот метод основан на взаимодействии и сотрудничестве между участниками, что

способствует глубокому пониманию материала и развитию критического мышления, коммуникативных навыков и способности работать в команде.

Игрификация — это применение игровых элементов и принципов в неигровых контекстах для повышения вовлеченности, мотивации и удовлетворения участников. Этот подход используется в различных областях, включая образование, бизнес, здравоохранение и другие, чтобы стимулировать активное участие и повысить эффективность выполнения задач.

Дашборды — это визуальные инструменты для отображения важных данных и метрик в удобном и легко усваиваемом формате. Они широко используются в различных областях, таких как бизнес, медицина, финансы, технологии и многих других, чтобы предоставить пользователям актуальную информацию о производительности, статусе процессов или систем в реальном времени.

Телемедицина — это использование компьютерных и телекоммуникационных технологий для обмена медицинской информацией.

Кибератака — это действия, предпринимаемые с целью несанкционированного доступа, уничтожения, изменения, кражи или нарушения функционирования компьютерных систем, инфраструктуры, компьютерных сетей или личных данных.

KPI (Key Performance Indicator), или ключевой показатель эффективности, — это метрика, используемая для измерения успеха или производительности организации, отдела или сотрудника в достижении важных для бизнеса целей. KPI помогают компаниям оценивать, насколько эффективно они достигают ключевых бизнес-объективов и стратегических задач.

ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

УЧР	Управление человеческими ресурсами
COVID-19	Coronavirus disease 2019
ВОЗ	Всемирная организация здравоохранения
ИИ	Искусственный интеллект
МЗ РК	Министерство здравоохранения Республики Казахстан
РК	Республика Казахстан
IT-технологии,	Information Technology, информационно-
ИТ	Коммуникационные технологии
HR	английский термин, обозначающий кадровую службу, дословно от англ. Human Resource — человеческие ресурсы
HRM	Кадровый менеджмент
KPI	Key Performance Indicator, или ключевой показатель эффективности
1	Совершенно не согласен
2	Скорее не согласен
3	Затрудняюсь ответить
4	Скорее согласен
5	Полностью согласен

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность проблемы

В условиях глобализации и постоянных изменений в сфере здравоохранения, управление человеческими ресурсами (УЧР) выходит на передний план как ключевой компонент, определяющий качество и доступность медицинских услуг на мировом уровне. Интеграция информационных технологий в сферу здравоохранения не только открывает новые возможности для повышения эффективности работы медицинских организаций, но и требует от них гибкости и инновационного подхода к УЧР [1]. Развитие цифровых технологий, таких как электронные медицинские записи, телемедицина и искусственный интеллект в диагностике, ставит перед медицинскими работниками задачи непрерывного обучения и профессионального развития.

С учетом демографических изменений, таких как увеличение продолжительности жизни и старение населения, возрастает спрос на медицинские услуги, что влечет за собой увеличению нагрузки на медицинские организации и, соответственно, к необходимости расширения штата квалифицированных специалистов. Однако в последние годы многие страны сталкиваются с дефицитом медицинских работников, обостренным тенденцией миграции персонала в поиске лучших условий работы и более высокой заработной платы [2]. Данный фактор подчеркивает важность разработки и реализации эффективных стратегий привлечения и удержания специалистов, а также создания условий для их профессионального и карьерного роста.

Законодательные изменения и экономические колебания, в том числе вызванные мировыми кризисами и пандемией COVID-19, добавляют сложностей в УЧР, требуя от медицинских организаций гибкости и адаптации к новым условиям. Ответственность за обеспечение соответствия действующему законодательству и постоянное обновление знаний и навыков персонала ложится на отделы управления человеческими ресурсами, что подчеркивает их роль в поддержании высокого качества медицинских услуг [3].

Научное сообщество признает необходимость глубокого исследования в области УЧР в здравоохранении для выявления наиболее эффективных стратегий и подходов, способных адаптироваться к меняющимся условиям и удовлетворить возрастающие потребности в качественных медицинских услугах. Особенно актуален этот вопрос для Казахстана, где подобные исследования до сих пор проводились в ограниченном объеме. Разработка и внедрение инновационных методов УЧР, таких как цифровые инструменты для обучения и развития, программы лояльности и карьерного роста, могут стать ключом к повышению эффективности работы медицинских организаций и общего уровня здравоохранения в стране [4].

В этом контексте настоящее исследование направлено на анализ современных направлений и задач УЧР в сфере здравоохранения, с акцентом на определение наиболее перспективных стратегий и практик, которые можно было бы адаптировать и применить в условиях Казахстана для достижения высоких стандартов качества медицинского обслуживания.

Исходя из указанных данных, анализ современных подходов к управлению человеческими ресурсами в медицинских организациях представляет несомненный практический и научный интерес. Изложенные соображения легли в основу намеченного и выполненного нами исследования.

Цель исследования: изучить современные подходы к УЧР в медицинской организации, для повышения эффективности и качества медицинских услуг

Задачи исследования

1. Изучение последних зарубежных и отечественных тенденций УЧР в здравоохранении.

2. Анализ результативности применяемых подходов к УЧР в медицинской организации и оценка их влияния на качество оказываемых медицинских услуг.

3. Разработка и обоснование комплекса современных подходов к УЧР в медицинской организации.

Объект исследования

Подходы к управлению человеческими ресурсами в медицинской организации, а также их влияние на качество оказываемых медицинских услуг. Это включает анализ различных стратегий и практик УЧР в медицинской организации и оценку их влияния на улучшение клинических исходов и удовлетворенности пациентов.

Научная новизна

В ходе исследования были идентифицированы ключевые организационно-психологические стратегии УЧР, улучшающие качество медицинской помощи. Особое внимание уделено теоретической разработке мобильных центров тактического менеджмента, которые по запросу администрации клиники позволяют оперативно реагировать на текущие потребности и изменения в медицинской организации. Мобильный центр тактического менеджмента улучшает условия работы врачей, снижая административную нагрузку и предоставляя больше времени для пациентов. Центр проводит мониторинг эмоционального состояния врачей, анализирует результаты работы и собирает обратную связь, что позволяет снижать профессиональное выгорание и улучшать качество медицинских услуг.

Теоретическая и практическая значимость

Теоретическая значимость применения современных подходов к УЧР способствует разработке новых моделей и стратегий управления человеческими ресурсами в здравоохранении.

Практическая значимость заключается в применении полученных знаний и рекомендаций для улучшения УЧР в медицинских организациях РК, что позволит улучшить условия труда персонала, повысит продуктивность работы, снизит текучесть кадров, следствием чего будет повышение качества медицинских услуг.

Основные положения, выносимые на защиту

1. Исследование подчеркивает важность эффективного УЧР в медицинских организациях для обеспечения высокого качества оказываемых медицинских услуг.

2. Работа представляет обзор последних тенденций в УЧР в сфере здравоохранения на международном и национальном уровнях.

Объем и структура диссертации

Диссертация изложена на 82 страницах компьютерного текста, состоит из введения, обзора литературы, материалов и методов исследования, 2-х разделов собственного исследования, заключения, включающего выводы и рекомендации. Работа иллюстрирована 11 таблицами, 10 рисунками. Библиография включает 56 источников, из них 16 на русском языке и 40 – иностранных авторов.

1 ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

1.1 Современные зарубежные тенденции управления человеческими ресурсами в здравоохранении

УЧР в сфере здравоохранения играет ключевую роль в обеспечении качественного медицинского обслуживания и эффективного функционирования здравоохранительных систем. В данном разделе рассматриваются современные зарубежные тенденции в управлении человеческими ресурсами в здравоохранении на основе актуальных исследований и публикаций в области управления и здравоохранения.

1.1.1 Гибкие формы трудоустройства.

Гибкие формы трудоустройства в медицине охватывают широкий спектр вариантов, позволяющих медицинским работникам адаптировать свою рабочую нагрузку и график к личным обстоятельствам и потребностям, при этом обеспечивая высокое качество медицинских услуг. К основным гибким формам трудоустройства в медицинской сфере относятся:

Частичная занятость: работники трудятся меньшее количество часов по сравнению с полной занятостью, что позволяет совмещать работу с учебой, уходом за семьей или другими обязанностями.

Удаленная работа: медицинские специалисты выполняют свои обязанности вне традиционного офиса или клиники, например, из дома, используя цифровые технологии для взаимодействия с пациентами и коллегами.

Гибкий график: работники имеют возможность выбирать начало и окончание своего рабочего дня, а также разбивать рабочее время на блоки с перерывами для личных нужд.

Сжатая рабочая неделя: эта модель позволяет сотрудникам отработать полный рабочий объем за меньшее количество дней, например, 40 часов за 4 дня вместо традиционных.

Дежурство на дому: медицинские работники находятся в готовности откликнуться на вызовы из дома вне стандартного рабочего графика, обеспечивая доступность медицинских услуг в экстренных ситуациях.

Сменная работа: работа организована по сменам, что позволяет оказывать медицинские услуги круглосуточно, а сотрудникам — выбирать наиболее подходящее для них время работы.

Временная работа: временные контракты, которые предполагают занятость на определенный, заранее оговоренный период времени, часто используются для покрытия сезонных пиков нагрузки или отпусков постоянных сотрудников.

Деление рабочего места: двое или более сотрудников делят между собой обязанности и часы одной полной занятости, позволяя им совмещать работу с другими аспектами жизни.

В эпоху глобализации и постоянных технологических инноваций, гибкие

формы трудоустройства приобретают особое значение в контексте медицинских организаций мира. Современные исследования указывают на положительный эффект от внедрения гибких графиков работы и возможности удаленной работы на удовлетворенность и благополучие сотрудников, а также на общую эффективность организаций [5]. Гибкие графики работы предоставляют сотрудникам возможность настраивать свой рабочий день в соответствии с личными и профессиональными потребностями, что способствует достижению баланса между работой и личной жизнью и снижает профессиональное выгорание [6].

Внедрение гибкости в рабочие процессы позволяет медицинским работникам лучше совмещать профессиональные обязанности с семейными и образовательными целями, что особенно важно в условиях современного ритма жизни. Это, в свою очередь, ведет к повышению общего уровня удовлетворенности работой и лояльности к работодателю, снижая текучесть кадров, что является значимым фактором для медицинских организаций, сталкивающихся с нехваткой квалифицированных специалистов [7].

Удаленная работа, получившая широкое распространение во время пандемии COVID-19, демонстрирует свой потенциал как инструмент для обеспечения непрерывности работы медицинских учреждений, сохранения здоровья и безопасности сотрудников. Такие формы работы позволяют медицинским специалистам, особенно тем, кто не привязан к выполнению задач непосредственно в медицинских учреждениях, эффективно организовывать свой рабочий процесс, сохраняя при этом высокий уровень профессионального взаимодействия и качества оказываемых услуг [8].

Практика показывает, что гибкие формы трудоустройства могут значительно повысить производительность работы за счет уменьшения времени на дорогу, создания более комфортной рабочей атмосферы и возможности работы в наиболее продуктивные часы [9].

Однако для успешной реализации гибких форм трудоустройства необходимы четкие организационные политики и технологическая поддержка, способствующие эффективному коммуникационному процессу и координации работы [10].

1.1.2 Развитие лидерских качеств

Программа развития лидерских качеств в медицинских организациях может включать следующие компоненты.

Обучающие семинары и тренинги: организация регулярных обучающих сессий для медицинского персонала на темы эффективной коммуникации, управления командой, решения конфликтов и принятия стратегических решений.

Менторские программы: создание системы менторства, где более опытные лидеры здравоохранения могут передавать свои знания и опыт младшим сотрудникам, способствуя их профессиональному и личностному росту.

Обратная связь и самооценка: разработка инструментов для регулярной обратной связи и самооценки, позволяющих лидерам и потенциальным лидерам анализировать свои достижения и области для улучшения. Исследования и кейс-стади: интеграция анализа реальных кейсов и последних исследований в области медицинского лидерства в программу обучения для демонстрации успешных практик и обсуждения возможных решений типичных проблем.

Развитие эмоционального интеллекта: включение модулей по развитию эмоционального интеллекта, учитывая его важность для эффективного лидерства и управления командами в условиях стресса.

Развитие лидерских качеств среди медицинского персонала становится приоритетом для зарубежных медицинских организаций. Эффективное лидерство в медицинских организациях связано с улучшением результатов лечения, удовлетворенностью пациентов и снижением негативных последствий для здоровья персонала [11]. В современном мире развитие лидерских качеств медицинского персонала приобретает особую важность для обеспечения эффективного функционирования учреждений здравоохранения.

Исследования Гарбера и соавторов показывают, что качественное лидерство в медицинских организациях способствует улучшению клинических результатов лечения, таких как снижение уровня осложнений, повышение качества медицинской помощи и увеличение уровня безопасности пациентов. Это объясняется тем, что эффективные лидеры в медицинских организациях обладают навыками организации работы, мотивации персонала и принятия обоснованных решений на благо пациентов. Исследование Миллера и соавторов показывает, что пациенты, получающие медицинскую помощь в организациях с эффективным лидерством, зачастую испытывают более позитивные эмоции от взаимодействия и проявляют больше доверия к профессионализму медицинского персонала. Это способствует укреплению взаимоотношений между пациентами и медицинскими организациями, а также повышает вероятность возврата пациентов в случае необходимости. Наконец, эффективное лидерство также имеет важное значение для здоровья и благополучия персонала. Как показывают исследования Гарбера и соавторов, хорошие лидеры способствуют созданию поддерживающей и мотивирующей рабочей среды, что в свою очередь может снизить уровень стресса и истощения от работы у медицинского персонала.

Таким образом, развитие лидерских качеств среди медицинского персонала является необходимым приоритетом для зарубежных медицинских организаций, поскольку оно напрямую влияет на качество медицинского обслуживания, удовлетворенность пациентов и благополучие персонала.

1.1.3 Программы поддержки здоровья и благополучия персонала

Программы поддержки здоровья и благополучия персонала больницы имеют решающее значение для поддержания высокого уровня ухода за пациентами и обеспечения благополучия сотрудников. Вот несколько примеров

таких программ.

Программы психологической поддержки: работа в больнице может быть эмоционально истощающей. Программы, предлагающие консультации и психологическую помощь, помогают сотрудникам справиться со стрессом и предотвращают профессиональное выгорание.

Физические программы: включают в себя доступ к фитнес-центрам, занятия йогой и медитацией, которые способствуют физическому здоровью и могут помочь сотрудникам справиться с физическим напряжением, связанным с их работой.

Программы профилактики заболеваний: регулярные медицинские осмотры, вакцинация и скрининги на наличие определенных заболеваний помогают предотвратить их развитие и способствуют раннему обнаружению.

Программы обучения и развития: Обеспечение доступа к образовательным ресурсам и возможностям для профессионального роста способствует повышению квалификации персонала и их общему благополучию.

Программы питания: предоставление здоровой пищи в столовой больницы и обучение сотрудников основам правильного питания могут способствовать поддержанию их здоровья.

Программы финансовой поддержки: помощь в управлении финансами, консультации по планированию пенсии и доступ к финансовой поддержке в сложных жизненных ситуациях могут снизить финансовый стресс сотрудников.

Программы поддержки здоровья и благополучия персонала являются важным аспектом управления человеческими ресурсами в здравоохранении и играют важную роль в современных зарубежных медицинских организациях. Эти программы направлены на улучшение физического и психического здоровья сотрудников, а также на снижение уровня стресса и повышение общего благополучия [12].

Один из ключевых элементов этих программ заключается в снижении уровня стресса медицинского персонала. Сотрудники здравоохранения часто сталкиваются с высокой нагрузкой и эмоциональными испытаниями в связи с ответственной и требующей большого внимания и сил работой. Программы по снижению стресса могут включать в себя тренинги по управлению стрессом, психологическую поддержку и мероприятия по повышению осознанности (mindfulness) и релаксации [13].

Обеспечение поддержки психического здоровья представляет собой центральный компонент программ поддержки сотрудников. Многие медицинские организации предоставляют доступ к консультациям психологов и психиатров, проводят обучающие семинары по психологической поддержке и создают дружественную атмосферу для обсуждения психологических проблем.

Повышение уровня физического здоровья врачей становится неотъемлемой частью стратегий по укреплению их профессионального благополучия. В современных реалиях, когда осведомленность о взаимосвязи между физическим состоянием и качеством медицинской практики достигла новых высот, интеграция программ по улучшению физического здоровья врачей

в общую систему поддержки медицинского персонала является критически важной [14]. Это включает в себя не только поощрение здорового образа жизни и доступ к регулярным физическим упражнениям, но также и разработку мер по профилактике профессиональных заболеваний. Такой подход не только способствует улучшению общего физического состояния врачей, но и укрепляет их способность справляться с высокими нагрузками, характерными для медицинской сферы, тем самым повышая качество оказываемой пациентам помощи. Исследование Миллера и соавторов подтверждает, что программы поддержки здоровья и благополучия персонала способствуют улучшению общего состояния здоровья сотрудников, снижению заболеваемости и повышению уровня работоспособности. Кроме того, они помогают создать позитивную корпоративную культуру, в которой забота о здоровье сотрудников признается как приоритет. Таким образом, программы поддержки здоровья и благополучия персонала являются важным инструментом управления человеческими ресурсами в зарубежных медицинских организациях, способствуя улучшению здоровья, удовлетворенности и производительности персонала [15].

1.1.4 Развитие системы обучения и развития персонала

Мировые тенденции в развитии систем обучения и развития персонала больниц направлены на усиление гибкости, адаптивности и эффективности методов подготовки медицинских работников. Ниже приведены ключевые мировые тенденции и методы, которые сейчас активно развиваются.

Цифровизация обучения: внедрение цифровых технологий, таких как онлайн-курсы, мобильные приложения для обучения и платформы для вебинаров, позволяет медицинскому персоналу гибко управлять своим образовательным процессом, совмещая его с работой и личными обязанностями.

Симуляционное обучение: применение симуляторов и виртуальной реальности для тренировки практических навыков в безопасной среде. Такой подход позволяет моделировать реальные клинические сценарии, улучшая готовность персонала к экстренным ситуациям и сложным процедурам.

Менторство и наставничество: опытные сотрудники могут передавать свои знания и опыт младшим коллегам через формальные или неформальные программы менторства, способствуя их профессиональному и личностному развитию.

Кейс-метод и обучение на основе решения проблем: анализ реальных клинических случаев и ситуаций способствует развитию критического мышления, умения принимать обоснованные решения и адаптироваться к изменяющимся условиям.

Интерактивные мастер-классы и рабочие группы: организация семинаров и мастер-классов с участием ведущих специалистов в определенных областях медицины для обмена знаниями, лучшими практиками и последними достижениями в лечении.

Система обучения и развития персонала играет ключевую роль в повышении профессиональных компетенций медицинского персонала и является неотъемлемой частью современного управления человеческими ресурсами в зарубежных медицинских организациях. Развитие профессиональных навыков медицинского персонала имеет решающее значение для обеспечения качественного медицинского обслуживания и достижения лучших результатов лечения.

Одним из эффективных методов обучения, используемых в зарубежных медицинских организациях, является симуляционное обучение. Этот метод позволяет медицинскому персоналу приобретать и улучшать навыки работы в реальных клинических ситуациях без прямого воздействия на пациентов. Симуляционное обучение включает в себя использование манекенов, виртуальных сред, а также сценариев, разработанных для имитации реальных медицинских ситуаций [16].

Онлайн-обучение также становится все более популярным среди зарубежных медицинских организаций. Этот метод позволяет сотрудникам получать доступ к образовательным материалам и курсам в любое удобное время и место. Онлайн-обучение может включать в себя интерактивные уроки, видеолекции, вебинары и тестирование знаний [17].

Помимо этого, программы наставничества и менторства активно применяются в зарубежных медицинских организациях для обучения и развития персонала. Эти программы предоставляют возможность опытным сотрудникам передавать свой опыт и знания молодым специалистам, способствуя их профессиональному росту и развитию [18]. Исследования показывают, что эффективное использование различных методов обучения в зарубежных медицинских организациях способствует улучшению профессиональных навыков персонала, повышению качества медицинского обслуживания и снижению риска возникновения ошибок. Такие программы обучения и развития играют важную роль в обеспечении постоянного профессионального роста и адаптации к изменяющимся требованиям здравоохранительной сферы [16,17,18]. Примеры успешной реализации программ обучения и развития персонала Медицинский центр Майо (Mayo Clinic), США: Медицинский центр Майо предлагает широкий спектр образовательных программ для своего персонала, включая онлайн-курсы, симуляционное обучение и программы наставничества. Это позволяет персоналу Mayo Clinic постоянно обновлять свои навыки и знания, а также совершенствовать качество медицинского обслуживания. Национальная здравоохранительная служба (NHS), Великобритания: NHS предоставляет множество возможностей для профессионального развития своего персонала, включая доступ к онлайн-платформам обучения, финансовую поддержку для обучения и карьерного роста, а также программы наставничества и менторства.

1.1.5 Развитие диверсификации и инклюзивности

В современном медицинском сообществе признание диверсификации и

инклюзивности в управлении персоналом становится ключевым элементом успешной организации здравоохранения.

Инклюзивность в управлении медицинским персоналом подразумевает создание рабочей среды, которая активно учитывает и включает в себя разнообразие сотрудников с учетом их индивидуальных потребностей, способностей и предпочтений. Этот подход способствует созданию справедливой, открытой и поддерживающей среды, в которой все члены команды могут чувствовать себя включенными, уважаемыми и ценными. Вот несколько ключевых аспектов инклюзивности в управлении медицинским персоналом.

Диверсификация в организации работы медицинского персонала включает в себя создание рабочей среды, которая отражает разнообразие культур, социальных статусов, этнических групп и других характеристик среди сотрудников. Этот подход способствует созданию более общедоступной и эффективной организации здравоохранения.. Вот несколько методов диверсификации в управлении медицинским персоналом: Обучающие программы по культурному разнообразию: проведение обучающих мероприятий и семинаров, направленных на повышение осведомленности сотрудников о культурных особенностях и традициях различных групп пациентов. Это помогает создать более толерантную и уважительную рабочую среду.

Изменение культуры организации: активное пропагандирование ценностей уважения, толерантности и инклюзии внутри медицинской организации. Это может включать в себя создание плакатов, брошюр и других материалов, направленных на поддержку разнообразия и инклюзии.

Адаптация рабочих процессов и процедур: пересмотр и адаптация рабочих процессов и процедур к потребностям различных групп сотрудников и пациентов. Это может включать в себя установку специального оборудования для людей с ограниченными возможностями, а также обеспечение перевода информации на разные языки.

Создание специальных программ поддержки: разработка программ поддержки для сотрудников и пациентов, предоставляющих помощь и ресурсы для тех, кто сталкивается с дискриминацией или ограничениями.

Включение разнообразия в процесс найма и продвижения: внедрение политики, которая поощряет разнообразие и инклюзию при найме и продвижении сотрудников, чтобы обеспечить представительство всех групп в организации.

В управлении персоналом медицинских организаций диверсификация и инклюзивность является важным аспектом, который приносит множество позитивных эффектов как для сотрудников, так и для пациентов. Учитывая разнообразие культурных, социальных и этических факторов среди персонала и пациентов, создание рабочей среды, которая уважает и интегрирует различия, играет ключевую роль в обеспечении удовлетворенности и эффективности.

Одним из важных аспектов развития диверсификации и инклюзивности является создание культуры уважения и толерантности в рабочей среде. Это

включает в себя проведение обучающих программ по культурному разнообразию, повышение осведомленности о проблемах социальной справедливости и распространение информации о значимости инклюзии в медицинском сообществе [19].

Другим важным аспектом является адаптация рабочих процессов и процедур к потребностям различных групп сотрудников и пациентов. Это может включать в себя пересмотр культурных и лингвистических барьеров, а также предоставление доступных и адаптированных услуг для людей с ограниченными возможностями [20].

Исследования показывают, что компании и организации, которые активно принимают меры по развитию диверсификации и инклюзивности, имеют более высокую удовлетворенность персонала, лучшую репутацию и большую приверженность целям организации [19]. Это свидетельствует о том, что инвестиции в развитие диверсификации и инклюзивности в управлении человеческими ресурсами приносят значимые плоды для медицинских организаций.

1.1.6 Внедрение системы продуктивной обратной связи

Система продуктивной обратной связи в медицинских организациях необходима для повышения производительности, развития персонала, улучшения качества обслуживания, формирования доверительных отношений и мотивации персонала. Она представлена несколькими методами.

Регулярные оценки производительности: руководство может проводить периодические оценки производительности каждого сотрудника, обсуждая их достижения, сильные и слабые стороны, а также области для улучшения.

360-градусная обратная связь: этот метод включает в себя сбор обратной связи не только от руководства, но и от коллег, подчиненных и даже пациентов. Это помогает сотрудникам получать более полное представление о своей работе и взаимодействии с окружающими.

Индивидуальные разговоры: регулярные один на один разговоры между руководителем и сотрудником позволяют обсудить конкретные аспекты работы, поставить цели и дать обратную связь.

Системы электронной обратной связи: использование специализированных программных средств для оценки производительности и предоставления обратной связи может сделать этот процесс более эффективным и прозрачным.

Данная система является важным инструментом управления человеческими ресурсами в современных медицинских организациях. Этот подход предполагает регулярное и систематическое предоставление обратной связи сотрудникам об их производительности, достижениях и областях, требующих улучшения. Одним из основных преимуществ системы является возможность сотрудникам получать конкретную информацию о своей работе, что помогает им лучше понимать свои сильные и слабые стороны. Это способствует формированию осознанного подхода к профессиональному

развитию, поскольку работники могут более эффективно определять области, в которых необходимо сосредоточить усилия для улучшения своих навыков и компетенций [21]. Кроме того, система продуктивной обратной связи создает условия для построения доверительных отношений между руководством и сотрудниками. Обратная связь от пациентов является ключевым элементом управления человеческими ресурсами в здравоохранении. Этот процесс включает сбор, анализ и использование информации, предоставленной пациентами о своем опыте получения медицинской помощи. Использование этой обратной связи позволяет медицинским организациям улучшить качество услуг, оптимизировать процессы обслуживания и повысить качество оказываемой медицинской помощи. Открытость и прозрачность в предоставлении обратной связи способствуют улучшению коммуникации в организации и формированию позитивного рабочего климата. Это, в свою очередь, может повысить уровень мотивации сотрудников и улучшить их общую производительность. Система продуктивной обратной связи также способствует повышению качества медицинского обслуживания, поскольку позволяет оперативно выявлять и исправлять недочеты в работе персонала. Это особенно важно в медицинских организациях, где даже небольшие ошибки могут иметь серьезные последствия для пациентов.

1.1.7 Внедрение методов гибкого руководства

Из приведенного описания становится ясно, что гибкое руководство в медицинских организациях – это подход, который требует от руководителей высокого уровня адаптивности и понимания потребностей своих подчиненных. Основываясь на этом, можно выделить несколько ключевых методов, которые помогут реализовать принципы гибкого руководства на практике.

Персонализированные сессии: внедрение систематических персональных сессий с каждым членом коллектива обеспечивает глубокое понимание их уникальных требований, профессиональных предпочтений, а также выявление их ключевых компетенций и зон для развития. Этот процесс служит фундаментом для тонкой настройки подходов управления в соответствии с индивидуальными характеристиками каждого работника.

Гибкое планирование задач: вместо жесткого распределения задач, предоставление сотрудникам возможности выбирать проекты и задачи в соответствии с их интересами и сильными сторонами может повысить мотивацию и эффективность

Делегирование ответственности: гибкое руководство включает в себя делегирование ответственности с учетом уровня подготовки и предпочтений каждого сотрудника, что способствует развитию их самостоятельности и ответственности.

Принятие решений на основе консенсуса: вовлечение сотрудников в процесс принятия решений не только повышает их мотивацию, но и позволяет адаптировать управленческие решения под потребности команды.

Адаптация к изменениям: гибкое руководство предполагает постоянную

готовность к изменениям и способность адаптироваться к новым условиям, что особенно важно в динамичной среде медицинских организаций.

Гибкое руководство в медицинских организациях направлено на адаптацию стилей руководства к индивидуальным потребностям и особенностям каждого сотрудника. Это означает, что руководители учитывают различные стили работы, предпочтения, сильные и слабые стороны персонала, а также их индивидуальные потребности в поддержке и руководстве. Гибкое руководство предполагает, что руководители могут изменять свой подход в зависимости от ситуации и особенностей конкретного сотрудника. Например, один сотрудник может предпочитать большую степень автономии и самостоятельности в выполнении задач, в то время как другой нуждается в более тесной поддержке и контроле. Гибкость в руководстве позволяет адаптировать подход к каждому сотруднику, учитывая его индивидуальные потребности и особенности. Этот подход способствует созданию адаптивных и эффективных команд, так как каждый член команды чувствует себя понятым и поддержанным своим руководителем. Кроме того, гибкое руководство способствует развитию у сотрудников чувства ответственности и самостоятельности, что может повысить их мотивацию и эффективность работы [22]

Современные зарубежные тенденции в управлении человеческими ресурсами в здравоохранении направлены на создание условий, способствующих повышению удовлетворенности персонала, улучшению качества медицинского обслуживания и достижению лучших результатов лечения. Реализация этих тенденций требует комплексного подхода и постоянного внимания к потребностям персонала и пациентов, чтобы обеспечить эффективное функционирование и развитие современных медицинских организаций

1.2 Современные тенденции УЧР в Казахстане

Управление человеческими ресурсами в Казахстане играет важную роль в обеспечении качественного и доступного здравоохранения для населения. В условиях постоянных изменений в медицинской сфере и развития здравоохранительной системы страны, понимание и анализ современных тенденций в УЧР является ключевым для оптимизации работы медицинских организаций и обеспечения качественного медицинского обслуживания.

1.2.1 Повышение квалификации и профессиональное развитие сотрудников

В современных условиях УЧР в Казахстане, играют ключевую роль в обеспечении высокого уровня медицинской помощи. Программы обучения и стажировок, как внутри страны, так и за рубежом, становятся все более популярными, в то время как развитие медицинских университетов и колледжей способствует подготовке нового поколения медицинских специалистов.

Текущее состояние повышения квалификации медицинских работников В Казахстане проводятся различные программы повышения квалификации для медицинских работников, охватывающие как общемедицинские навыки, так и специализированные знания и умения. Эти программы проводятся как на базе медицинских университетов и институтов, так и при поддержке международных организаций и государственных структур. Среди современных трендов в обучении медицинского персонала в Казахстане можно выделить;

Интеграция современных технологий: внедрение информационных технологий в образовательные процессы, использование виртуальных тренажеров и симуляторов, а также онлайн-курсов и вебинаров для обучения [23].

Международное сотрудничество: развитие партнерских отношений с зарубежными медицинскими университетами и организациями для обмена опытом и знаниями, проведения стажировок и совместных исследований.

Активное внедрение симуляционного обучения: создание тренировочных центров с использованием современных симуляторов и манекенов для практической подготовки медицинского персонала. Оценка эффективности программ повышения квалификации Оценка эффективности программ повышения квалификации проводится через мониторинг профессионального роста участников программы, их уровня знаний и умений, а также удовлетворенности результатами обучения. Для этого проводятся анкетирование, тестирование, анализ динамики результатов работы и медицинских показателей [24]. Таким образом, повышение квалификации и обучение персонала в здравоохранении Казахстана играют ключевую роль в обеспечении высокого уровня медицинской помощи и достижении стратегических целей развития здравоохранения. Современные программы обучения, внедрение новых технологий и активное международное сотрудничество способствуют развитию кадрового потенциала и повышению профессионализма медицинского персонала [25].

1.2.2 Внедрение современных информационных технологий в УЧР

С развитием цифровизации в здравоохранении становится ясно, что внедрение современных информационных технологий играет ключевую роль в оптимизации работы медицинских организаций. В данном реферате рассмотрим влияние таких технологий, как электронные медицинские записи, телемедицина и системы управления здравоохранением, на работу медицинского персонала и качество предоставляемой ими медицинской помощи. Электронные медицинские записи являются одним из ключевых элементов цифровизации здравоохранения. Они позволяют медицинскому персоналу эффективно хранить и обмениваться медицинской информацией о пациентах, что способствует повышению доступности медицинских услуг и сокращению времени на оформление документации [26]. Телемедицина также играет важную роль в управлении медицинским персоналом. Она позволяет осуществлять консультации и диагностику пациентов на расстоянии, что

расширяет возможности медицинского персонала и повышает доступность медицинских услуг, особенно в удаленных районах (Казахстанское агентство развития бизнеса в сфере здравоохранения, 2020). Системы управления здравоохранением помогают координировать работу медицинского персонала, оптимизировать расписание приема пациентов и ресурсное планирование, что способствует эффективному использованию времени и ресурсов медицинской организации [27]. Таким образом, внедрение современных информационных технологий в УЧР имеет значительное влияние на качество предоставляемой медицинской помощи и эффективность работы медицинских организаций.

1.2.3 Развитие системы мотивации и управления персоналом в медицинских организациях

В современном здравоохранении эффективная система мотивации и управления персоналом играет ключевую роль в обеспечении высокого качества медицинского обслуживания. Она включает в себя широкий спектр мероприятий, направленных на стимулирование и поддержку медицинских работников, а также создание условий для их профессионального роста и развития. Внедрение систем премирования является одним из основных инструментов мотивации персонала в медицинских организациях. Премии, бонусы и другие материальные поощрения стимулируют сотрудников к достижению высоких результатов и улучшению качества медицинского обслуживания [28]. Помимо материальных поощрений, разработка программ развития карьеры играет важную роль в мотивации медицинского персонала. Возможность профессионального роста и развития поднимает уровень мотивации сотрудников и способствует их эффективной деятельности [29]. Однако, следует также обратить внимание на проблему эмоционального выгорания среди медицинских работников. Повышенная нагрузка, стресс и сложные условия работы могут привести к выгоранию и ухудшению психологического состояния персонала, что в свою очередь отрицательно сказывается на качестве медицинского обслуживания. С учетом вышеперечисленных аспектов, развитие системы мотивации и управления персоналом в медицинских организациях должно быть комплексным и охватывать как материальные, так и нематериальные стимулы, а также учитывать профилактику эмоционального выгорания.

1.2.4 Внедрение гибких форм трудоустройства

В медицинских организациях Казахстана играет значительную роль в создании более комфортных условий труда для медицинского персонала. Этот подход позволяет сотрудникам лучше совмещать свою профессиональную деятельность с личными обязанностями, такими как забота о семье или обучение. Исследования показывают, что гибкие формы трудоустройства способствуют повышению удовлетворенности персонала, улучшению работы и снижению стресса на рабочем месте [30]. Внедрение гибких графиков работы и

возможности удаленной работы также способствует повышению производительности сотрудников за счет уменьшения времени, затрачиваемого на поездки на работу, а также создает возможность для персонала работать в более комфортной обстановке, что в конечном итоге благоприятно сказывается на качестве медицинского обслуживания. Этот подход поддерживается мировыми исследованиями, такими как исследование, проведенное Министерством здравоохранения Республики Казахстан в 2020 году, которое выявило положительное влияние гибких форм трудоустройства на уровень удовлетворенности персонала и их эффективность в работе.

Современные тенденции УЧР в Казахстане направлены на улучшение квалификации сотрудников, внедрение передовых информационных технологий и разработку эффективной системы мотивации и управления. Эти инициативы способствуют оптимизации работы медицинских организаций, улучшению качества обслуживания пациентов и общему повышению уровня здравоохранения в стране. В последнее время вопросам управления человеческими ресурсами в медицинской сфере стали уделять повышенное внимание как национальные, так и международные эксперты. Увеличивающийся интерес к этой проблематике выявил ряд нерешенных вопросов, требующих глубокого анализа и дальнейшего изучения. Это подчеркивает актуальность и необходимость детального рассмотрения указанных аспектов.

2 АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПРИМЕНЯЕМЫХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И ОЦЕНКА ИХ ВЛИЯНИЯ НА КАЧЕСТВО ОКАЗЫВАЕМЫХ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ. ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

2.1 Анализ результативности подходов, применяемых к УЧР в медицинской организации и оценка их влияния на качество оказываемых медицинских услуг

В организации, где медицинские услуги предоставляются пациентам на протяжении длительного времени, эффективное УЧР является особенно важным аспектом. В данной главе проведем анализ результативности применяемых подходов к управлению человеческими ресурсами в медицинских организациях и оценим их влияние на качество медицинских услуг.

Гибкие формы трудоустройства. Аналитический подход позволяет выявить эффективность гибких форм трудоустройства в УЧР, выражающуюся в улучшении рабочих процессов, а именно увеличению уровня удовлетворенности персонала клиники своей работой, повышению мотивации и эффективности работы сотрудников и снижению текучести кадров [31]. Кроме того, гибкие формы трудоустройства могут сделать управление персоналом более адаптивным к изменяющимся потребностям и повысить гибкость в реагировании на непредвиденные обстоятельства [32].

Однако, несмотря на позитивные аспекты, гибкие формы трудоустройства в медицине также имеют свои отрицательные стороны. Некоторые из них включают увеличение сложности в управлении графиками и координацией персонала, возможные проблемы с обеспечением качества услуг из-за изменений в графиках работы, а также потенциальное увеличение стресса и нагрузки на тех, кто остается на рабочем месте во время отсутствия других сотрудников [33]. Кроме того, некоторые медицинские организации могут столкнуться с проблемами в обеспечении безопасности данных при удаленной работе медицинского персонала [34]. Эти моменты могут оказать негативное влияние на эффективность работы медицинских организаций и качество обслуживания.

После проведения анализа можно сделать вывод, что метод гибких форм трудоустройства в управлении кадрами в медицине имеет как положительные, так и отрицательные стороны. Однако степень их значимости может варьировать в зависимости от конкретных условий и контекста медицинской организации. Таким образом, хотя гибкие формы трудоустройства в управлении кадрами в медицине имеют определенные преимущества, их реализация требует внимательного балансирования позитивных и негативных аспектов для достижения наилучших результатов.

Развитие лидерских качеств. Положительные аспекты метода развития лидерских качеств в управлении врачебными ресурсами включают улучшение качества руководства, формирование сильной команды и стимулирование

инноваций в здравоохранении. Эти факторы могут привести к повышению эффективности работы медицинской организации и улучшению качества обслуживания пациентов. Однако есть и негативные стороны. Некоторые из них включают временные и финансовые затраты на обучение и развитие персонала, необходимость изменения корпоративной культуры и потенциальную неуверенность в эффективности новых подходов. Также, помимо упомянутых негативных аспектов, есть и другие потенциальные проблемы, связанные с методом развития лидерских качеств в управлении врачебными ресурсами, такие, как: отсутствие гарантированных результатов, то есть несмотря на вложения в обучение и развитие персонала, результаты могут быть неоднозначными и не всегда гарантированно приводят к желаемым изменениям в работе медицинской организации. Внедрение новых лидерских практик может столкнуться с сопротивлением со стороны части персонала, особенно если это связано с изменениями в структуре управления или корпоративной культуре. Лидерство требует постоянного развития и совершенствования. Это означает, что медицинской организации необходимо постоянно инвестировать в обучение и поддержку своих лидеров. Несомненно одним из отрицательных моментов является риск "лидерского эгоизма"- сильное развитие лидерских качеств у некоторых сотрудников, которое может привести к возникновению эгоистических стремлений и конфликтов внутри команды или организации [35].

Таким образом, хотя метод развития лидерских качеств в управлении врачебными ресурсами имеет свои плюсы, необходимо тщательное обдумывание и планирование для минимизации рисков и максимизации преимуществ данного подхода в контексте конкретной медицинской организации.

Программы поддержки здоровья и благополучия персонала. Положительными моментами данной программы являются улучшение продуктивности: здоровые и довольные сотрудники обычно более продуктивны, что может привести к увеличению общей эффективности работы больницы [12]. Снижение затрат на медицинское обслуживание: программы здоровья и благополучия могут снизить частоту заболеваний среди персонала, что в свою очередь сократит затраты на медицинское обслуживание и больничные [36]. Привлечение и удержание квалифицированных сотрудников: комплексные программы поддержки здоровья могут быть привлекательным фактором при найме и удержании персонала, что сократит затраты на поиск и обучение новых сотрудников. Минусы: финансовые затраты. Внедрение и поддержка программ здоровья и благополучия персонала требует дополнительных финансовых затрат, которые могут оказаться значительными для больницы, особенно если она находится в финансовом кризисе. Сложности в измерении эффективности: измерение конкретного влияния программ на здоровье и благополучие персонала на общие результаты больницы может быть сложной задачей, что затрудняет оценку их эффективности. Необходимость постоянного обновления: для поддержания эффективности программы требуется постоянное обновление

и адаптация к изменяющимся потребностям персонала и требованиям здравоохранения.

Неопределенность в долгосрочной эффективности: некоторые аспекты программы могут быть трудны для измерения и оценки в долгосрочной перспективе, что может затруднить определение ее эффективности и оправданность инвестиций в нее [36]. Риск персонального пристрастия: возможность для некоторых сотрудников получать больше выгод от программы, чем другие, может создать ощущение несправедливости и вызвать напряженность в коллективе [36]. Несмотря на предоставление программ, часть персонала может не воспользоваться ими по различным причинам, таким как отсутствие времени или интереса, что может уменьшить эффективность программы [12]. Возможные правовые и этические вопросы: Некоторые аспекты программы, такие как сбор и использование медицинских данных о сотрудниках, могут вызывать вопросы о праве на конфиденциальность и этике, что может потребовать дополнительных ресурсов и управления.

В конечном итоге, программы поддержки здоровья и благополучия персонала не только способствуют улучшению рабочих условий и здоровья сотрудников, но и вносят значительный вклад в общую устойчивость и успешность медицинской организации. Поэтому их внедрение и развитие являются приоритетными задачами для любой больницы, стремящейся к достижению высоких стандартов качества и эффективности.

Учитывая вышеизложенное, важно провести тщательный анализ и планирование перед внедрением программы поддержки здоровья и благополучия персонала, а также и разработать стратегии для минимизации рисков и максимизации преимуществ.

Развитие системы обучения и развития персонала. Развитие системы обучения и развития медицинского персонала имеет как положительные, так и отрицательные аспекты. К положительным аспектам можно отнести: повышение квалификации - систему обучения и развития, помогающую медицинскому персоналу обновлять свои знания и навыки в соответствии с последними медицинскими достижениями и технологиями, что способствует повышению профессиональной компетентности персонала и приводит к улучшению качества медицинских услуг и их высокой оценки пациентами [37]. Но есть и отрицательные аспекты, одним из которых является недостаточное внимание индивидуальным потребностям, поскольку некоторые программы обучения могут быть слишком стандартизированными и не учитывать индивидуальные потребности и специфику работы каждого медицинского работника, что снижает их эффективность. Часть программ могут уделять недостаточное внимание определенным аспектам медицинской практики, что может привести к недостаточной компетентности персонала в некоторых областях. В условиях высокой текучести кадров программы обучения могут сталкиваться с проблемой постоянной необходимости обучения новых сотрудников, что может увеличивать затраты на обучение и снижать стабильность качества медицинской помощи. После завершения обучения медицинский персонал может испытывать сложности в применении

полученных знаний на практике из-за недостаточной поддержки со стороны руководства и коллег. Оценка эффективности обучения и развития медицинского персонала может быть сложной из-за отсутствия четких критериев и показателей успеха [38].

Развитие системы обучения и развития медицинского персонала играет ключевую роль в повышении качества медицинских услуг. Этот метод способствует повышению компетентности персонала, снижению ошибок и осложнений, улучшению коммуникации и сотрудничества, а также адаптации к изменениям в медицинской среде. Эффективное управление обучением и развитием персонала является необходимым элементом успешного управления в сфере здравоохранения, способствуя повышению качества обслуживания пациентов и обеспечению долгосрочного успеха медицинской организации.

Развитие диверсификации и инклюзивности. Разнообразие в медицинском персонале способствует удовлетворению потребностей различных групп пациентов [39]. Присутствие разнообразия способствует развитию межкультурного понимания и уважения. Этот метод имеет свои отрицательные стороны, такие, как проблемы с профессиональной адаптацией, проявляющиеся в трудностях в адаптации к специфике медицинской практики и требованиям работы среди новых сотрудников из разнообразных культур или социальных сред что может отразиться на их профессиональной эффективности. Несмотря на усилия по созданию инклюзивной среды, все еще существует риск возникновения предвзятости и дискриминации в отношении определенных групп персонала, что может негативно сказаться на их мотивации и эффективности работы. Разнообразный медицинский персонал может иметь различные образовательные и профессиональные фонды, что усложняет процесс обучения и оценки их профессиональных компетенций и навыков. Управление разнообразным коллективом может потребовать увеличения административной работы, так как необходимо учитывать индивидуальные потребности и особенности каждого сотрудника.

Развитие диверсификации и инклюзивности в управлении медицинским персоналом имеет значительное влияние на качество оказываемой медицинской помощи. Положительные аспекты включают повышение доступности и качества ухода, улучшение коммуникации и стимулирование инноваций. Однако необходимо учитывать риски конфликтов и сложности в управлении многообразным коллективом. В целом, правильно реализованный подход к диверсификации и инклюзивности может принести значительные выгоды для качества медицинской помощи и благополучия пациентов.

Внедрение системы продуктивной обратной связи. Внедрение системы продуктивной обратной связи в управлении медицинским персоналом является значимым шагом в современной медицинской практике. Эта система позволяет установить открытый и эффективный канал общения между руководством и персоналом, что способствует повышению профессиональной эффективности и улучшению качества обслуживания пациентов. Суть продуктивной обратной связи заключается в том, что сотрудники медицинской организации имеют возможность регулярно высказывать свои мысли, предложения и обращения по

поводу работы, условий труда, а также предлагать идеи по улучшению процессов и сервиса. Руководство в свою очередь получает обратную связь от сотрудников, анализирует ее и принимает меры для устранения выявленных проблем и улучшения работы организации. В целом эта система имеет несколько ключевых преимуществ. Во-первых, она способствует повышению мотивации персонала, так как сотрудники видят, что их мнение учитывается и важно для организации. Во-вторых, обратная связь помогает выявлять проблемы и недостатки в работе медицинской организации на ранних стадиях и оперативно реагировать на них. Наконец, это способствует укреплению командного духа и созданию благоприятной атмосферы в коллективе[40]

Однако и этот метод имеет свои издержки. В медицинской среде, где временные и эмоциональные нагрузки высоки, система обратной связи может стать источником конфликтов между сотрудниками или даже между персоналом и руководством. Некоторые сотрудники могут не чувствовать уверенности в том, что их мнение будет рассматриваться анонимно или конфиденциально, что может привести к опасениям и ограничению выражения своих идей. Дополнительная ответственность за выражение обратной связи может повысить уровень стресса у сотрудников, особенно у тех, кто уже испытывает нагрузку от работы в медицинской сфере. В условиях перегруженности и нехватки времени руководство может не обращать должного внимания на предложения и идеи, высказанные персоналом, что снижает мотивацию сотрудников к участию в системе обратной связи [41]. Внедрение и поддержка системы обратной связи может привести к увеличению бюрократических процедур и формальностей, что может быть особенно неприятно в условиях, где каждая минута на счету при оказании медицинской помощи. Учитывая эти аспекты, важно балансировать позитивные и отрицательные стороны системы обратной связи, чтобы она стала эффективным инструментом управления персоналом и улучшения качества обслуживания пациентов [42].

Система продуктивной обратной связи в управлении человеческими ресурсами является ключевым инструментом для повышения качества медицинских услуг. Она способствует улучшению коммуникации между сотрудниками и руководством, что позволяет оперативно реагировать на проблемы и предлагать улучшения в процессах работы и качестве обслуживания пациентов. Благодаря системе обратной связи сотрудники могут чувствовать, что их мнение учитывается, что повышает их мотивацию и удовлетворенность работой. Это в свою очередь способствует более эффективному выполнению рабочих задач и повышению качества обслуживания. Кроме того, система обратной связи позволяет идентифицировать проблемные области и развивать профессиональные навыки сотрудников. В целом, внедрение системы продуктивной обратной связи в управлении медицинским персоналом приводит к повышению эффективности работы медицинской организации и улучшению качества медицинских услуг для пациентов.

Внедрение методов гибкого руководства. Внедрение гибкого руководства в управлении человеческими ресурсами является двойственным процессом, имеющим свои преимущества и недостатки. Преимущества включают увеличение мотивации и удовлетворенности сотрудников, развитие профессиональных навыков и повышение эффективности командной работы. Гибкое руководство способствует лучшему адаптивному реагированию на изменения в медицинской среде и индивидуальные потребности персонала. Однако, существуют и недостатки этого подхода. Нерешительность и неопределенность в принятии решений могут замедлить процесс работы и создать нестабильность в организации. Недостаток стабильности также может затруднить выполнение поставленных целей и достижение желаемых результатов. Кроме того, риск неравномерного распределения ресурсов может привести к недовольству в коллективе и даже к конфликтам между сотрудниками. Сложность управления разнообразием персонала также является значительным вызовом для руководства, поскольку различные сотрудники могут требовать индивидуального подхода [43].

Тем не менее, при грамотном и сбалансированном применении этого подхода, учитывая особенности конкретной медицинской организации и потребности её персонала, гибкое руководство может стать одним из важных инструментов для улучшения работы медицинской организации и качества оказываемых медицинских услуг.

Внедрение современных информационных технологий в управлении человеческими ресурсами. В наше время современные информационные технологии становятся неотъемлемой частью управления человеческими ресурсами, предлагая как положительные, так и отрицательные аспекты. Положительные аспекты включают повышение эффективности и производительности медицинского персонала. Автоматизация рутинных задач и улучшение доступа к медицинской информации позволяют сотрудникам сосредоточиться на более важных задачах и повысить качество обслуживания пациентов [44]. Кроме того, развитие телемедицины и дистанционного обслуживания расширяет доступ к медицинским услугам, особенно для тех, кто находится в удаленных районах или нуждается в долгосрочном медицинском наблюдении. Тем не менее, отрицательные аспекты не следует недооценивать. Риск кибератак и утечки конфиденциальной информации является серьезной угрозой для медицинских организаций и их пациентов. Внедрение информационных технологий может привести к неравномерному распределению ресурсов между различными медицинскими организациями. Большие и богатые клиники могут иметь больше возможностей для внедрения современных технологий, в то время как маленькие и отдаленные организации могут оставаться отсталыми и ограниченными в доступе к новым возможностям. Информационные технологии могут привести к стандартизации процессов и методов работы, что может ограничить профессиональную независимость медицинского персонала. В некоторых случаях это может

привести к потере индивидуальности в медицинской практике и уменьшению творческого подхода к решению медицинских проблем. Возможность автоматизации и удаленного обслуживания может привести к потере человеческого контакта и эмпатии в медицинской практике. Это может снизить уровень удовлетворенности как персонала, так и пациентов. Кроме того, технические сбои и проблемы совместимости могут замедлить процессы и повлиять на качество обслуживания. Затраты на внедрение и поддержку информационных технологий также могут оказаться значительными, особенно для небольших медицинских организаций с ограниченным бюджетом [45]. В целом, успешное внедрение современных информационных технологий в управлении человеческими ресурсами требует внимательного планирования, учета различных факторов и готовности к преодолению препятствий. При правильном подходе и эффективном управлении рисками информационные технологии могут значительно улучшить качество и доступность медицинского обслуживания.

Развитие системы мотивации и управления персоналом в медицинских организациях имеет как положительные, так и отрицательные стороны, которые необходимо учитывать при разработке и внедрении соответствующих стратегий. Положительные аспекты включают повышение удовлетворенности сотрудников, улучшение качества обслуживания пациентов и снижение текучести кадров. Эффективная система мотивации может стимулировать профессиональный рост сотрудников и создать благоприятную рабочую среду [46]. Внедрение системы мотивации и управления персоналом в медицинских организациях сопряжено с рядом отрицательных аспектов, которые могут оказать негативное влияние на эффективность работы и качество обслуживания пациентов. Разработка и внедрение системы мотивации требует значительных финансовых ресурсов на организацию премий, бонусов и других форм вознаграждения. Для медицинских организаций с ограниченным бюджетом это может стать серьезным барьером. Некоторые методы мотивации могут оказаться неэффективными или недостаточно адаптированными к особенностям медицинского персонала. Например, использование финансовых стимулов может быть менее эффективным, если сотрудники более заинтересованы в других формах признания и поддержки. Недостаточное внимание и поддержка со стороны руководства медицинской организации может привести к неудачной реализации системы мотивации. Без активной поддержки высшего руководства программы могут оказаться неэффективными и недостаточно устойчивыми. Реализация мотивационных программ может привести к недовольству сотрудников, особенно если критерии вознаграждения не являются прозрачными или несправедливыми. Это может привести к конфликтам в коллективе и снижению мотивации работников. Изменение корпоративной культуры и внедрение новых методов управления могут вызвать сопротивление со стороны сотрудников. Необходимо время и усилия для успешной адаптации и принятия новых подходов, что может замедлить процесс внедрения системы

мотивации и управления персоналом [47]. Учитывая эти отрицательные моменты, необходимо проводить тщательный анализ и планирование при разработке и внедрении системы мотивации и управления персоналом в медицинских организациях, чтобы минимизировать возможные риски и обеспечить максимальную эффективность и продуктивность работы персонала [48].

Развитие системы мотивации и управления персоналом в медицинских организациях имеет существенное влияние на качество медицинских услуг в нашей стране. Проведение реформ в системе мотивации и управления персоналом – это приоритетные задачи, решение которых повысит качество медицинской помощи. Исходя из этого, продолжение инвестиций в развитие системы мотивации и управления персоналом в медицинских организациях остается одним из основных приоритетов в сфере здравоохранения.

Таким образом, на основании приведенного выше анализа можно выделить два приоритетных направления в УЧР это - программы поддержки здоровья и благополучия персонала, которые способствуют улучшению рабочих условий и здоровья сотрудников и вносят значительный вклад в общую устойчивость и успешность медицинской организации[49, 50] и мероприятия по развитию системы мотивации и управления персоналом, которые включает внедрение как материальных, так и нематериальных стимулов для повышения удовлетворенности и лояльности сотрудников[51, 52, 53]. Литературный обзор, выявил значительное количество исследований, подтверждающих положительное влияние данных программ на улучшение работы медицинских организаций. Эти исследования демонстрируют, как правильно организованная система мотивации и забота о здоровье персонала могут существенно повысить качество медицинского обслуживания и обеспечить долгосрочное благополучие медицинских работников. В следующей главе будет проведен анализ эффективности реализации данных программ в конкретных медицинских организациях, на основе анализа анкетирования персонала клиники, что позволит выявить наиболее успешные практики и возможные области для улучшения.

2.2 ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

2.2.1 Общая характеристика участников анкетирования

Данное исследование проводилось в частной медицинской клинике, расположенной в г. Алматы, которая представляет собой многопрофильный медицинский центр, предлагающий широкий спектр медицинских услуг и специализирующийся на различных направлениях здравоохранения. Она оборудована современной диагностической и лечебной аппаратурой, что позволяет проводить комплексные обследования и эффективное лечение. Врачи клиники имеют высокую квалификацию и опыт в различных медицинских

областях. Клиника ориентирована на предоставление качественных медицинских услуг, акцентируя внимание на индивидуальном подходе к каждому пациенту.

Для анализа методов управления было проведено анкетирование в котором приняли участие 300 сотрудников центра — административный персонал, врачи, средний медицинский персонал, младший медицинский персонал и представители хозяйственной службы .

По половому составу число респондентов мужского пола составило 85 человек 28,4% , в то время количество респондентов женского пола составили 215 человек 71,6% .

Среди опрошенных респонденты в возрасте от 20 до 30 лет-43 человека 14,3%, от 30 до 40 лет-35 человек-11,7 % от 40 до 50 лет-117-39% человек, от 50 до 60 лет-63 человека-21% от 60 до 70 лет — 42-14% человека (рисунок 1).

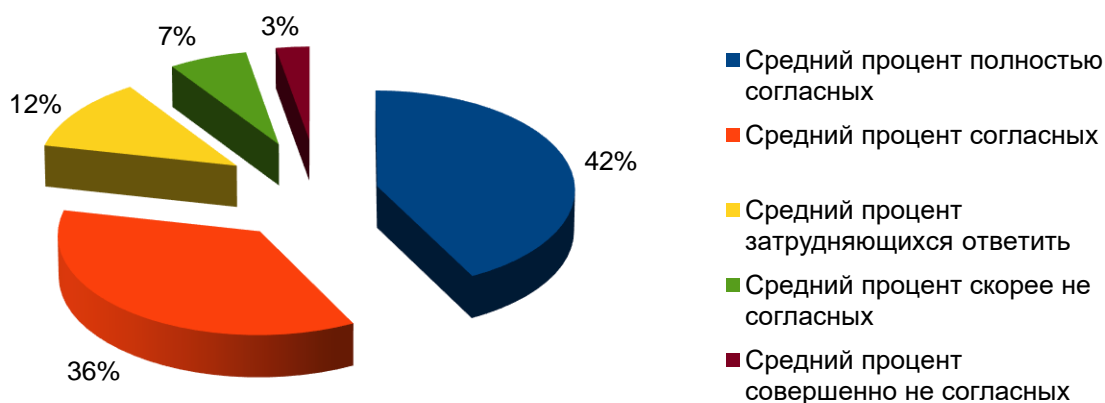


Рисунок 1 – Распределение респондентов по возрасту

Примечание: составлено автором

Из опрошенных административный персонал-20 человек (6,7%); врачей-120 человек-40 %, средний медперсонал-110 человек (36,7%), младший медперсонал-35 человек -11,6%, хозяйственная служба-15 человек 5%

Доля опрошенных, имеющих высшее образование, составила 140 человек-46,7%, другая часть 110 человек-36,7% получили среднее специальное образование, оставшаяся часть 50-человек 16,6% получили среднее образование.

Стаж работы в медицине: 1-10 лет-84 человека (28%), 10-20 лет-66 человек-22%, 20-30 лет-80 человек-26,7%, 30-40 лет-60 человек-20%, 40-50 лет-10 человек-3,3% (рисунок 2)

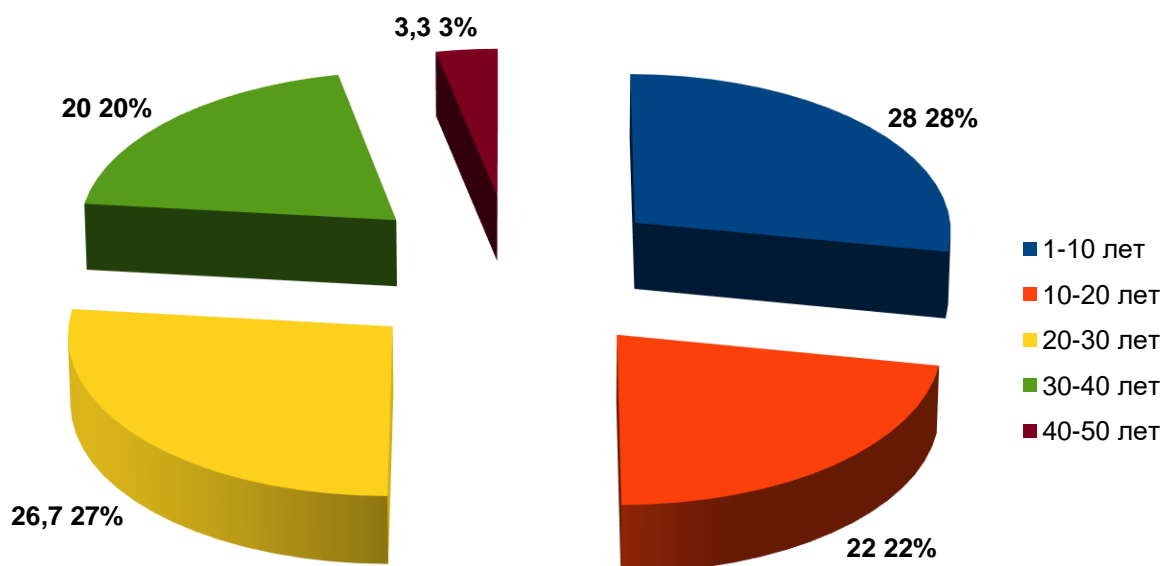


Рисунок 2 – Распределение респондентов по стажу работы

Примечание: составлено автором

2.2.2 Методы исследования

Целью анкетирования является оценка эффективности и результативности методов управления человеческими ресурсами в клинике, выявление мнений и оценок персонала по этому вопросу, с целью определить наиболее результативные подходы к УЧР. Анкета носит название «Анкета для анализа современных подходов к управлению человеческими ресурсами», она разработана научным руководителем и автором диссертационной работы и состоит из восьми разделов, охватывающих ключевые области управления персоналом:

1. Развитие лидерских качеств.
2. Программы поддержки здоровья и благополучия персонала.
3. Развитие системы обучения и развития персонала.
4. Развитие диверсификации и инклюзивности
5. Внедрение системы продуктивной обратной связи
6. Внедрение методов гибкого руководства
7. Внедрение современных информационных технологий в управлении человеческими ресурсами
8. Развитие системы мотивации и управления персоналом в медицинских организациях.

Каждый из вышеуказанных разделов состоял из 3-4 вопросов, последний девятый раздел включал вопросы, касающиеся респондента — пол, возраст, образование, стаж работы, семейное положение.

Анкета включает вопросы закрытого типа, для измерения уровня согласия респондентов была использована «Ликертовская шкала», где оценки варьировали от 1 до 5, где 1 обозначало «совершенно не согласен», а 5 - «полностью согласен». Таким образом, каждый респондент выражал свое мнение путем выбора соответствующей цифры в ответ на вопрос анкеты. Анкета была предоставлена сотрудникам клиники лично, в форме распечатанных документов, которые были вручены каждому сотруднику индивидуально, или размещены в доступных и удобных местах для самостоятельного заполнения.

Основываясь на данной анкете, следующая глава представляет собой детальный анализ собранных данных, который позволит нам выявить эффективные и результативные методы управления человеческими ресурсами

3 РЕЗУЛЬТАТЫ СОБСТВЕННЫХ НАБЛЮДЕНИЙ

3.1 Оценка данных анкетирования

3.1.1 Развитие лидерских качеств.

В условиях современной медицинской организации важно не только предоставлять высококачественные медицинские услуги, но и развивать лидерские качества сотрудников. Разработка лидерских навыков может способствовать улучшению работы коллектива, эффективности принятия решений и, как следствие, качества обслуживания пациентов. В таблице 1 представлен анализ данных опроса, касающегося участия медперсонала в различных формах тренингов и получения поддержки от руководства.

Таблица 1 – Развитие лидерских качеств.

Согласны ли Вы со следующими утверждениями?	1	2	3	4	5
Участие в тренингах по развитию лидерских качеств может положительно влиять на мой профессиональный рост.	13	50	70	77	90
Как вы смотрите на возможность участия в тренинговках с коллективом, где мы вместе решаем различные задачи учимся работать?	5	2	18	105	170
Как вы относитесь к мысли о том, что поддержка и поощрение со стороны коллег и руководства могут помочь вам развивать лидерские качества и прогрессировать в вашей роли в коллективе?	7	15	10	126	142
Насколько вы согласны с тем, что участие в процессе принятия решений и управлении внутренними процессами в медицинской организации может способствовать вашему профессиональному росту и развитию лидерских качеств?"	9	12	48	125	106
Примечание: составлено автором					

Анализ данных показывает, что большинство сотрудников положительно относятся к тренингам по развитию лидерских качеств. Из 300 ответивших, 90 полностью согласны (30%), что такие тренинги положительно влияют на их профессиональный рост, 77 согласны (25.67%), 70 затрудняются ответить (23.33%), 50 скорее не согласны (16.67%), а 13 совершенно не согласны (4.33%). Это указывает на высокую заинтересованность и восприятие полезности данных программ.

Относительно участия в тренинговках с коллективом, где участники вместе решают различные задачи и учатся работать в команде, 170 из 300 полностью согласны (56.67%) с их пользой, 105 согласны (35%), 18

затрудняются ответить (6%), 2 скорее не согласны (0.67%) и 5 совершенно не согласны (1.67%). Эти данные говорят о высокой степени одобрения командных мероприятий.

Поощрение и поддержка со стороны коллег и руководства также играют значимую роль в развитии лидерских качеств. Из 300 сотрудников, 142 полностью согласны (47.33%) и 126 скорее согласны (42%), что поддержка со стороны коллег и руководства помогает в их профессиональном росте, в то время как 15 скорее не согласны (5%) и 7 совершенно не согласны (2.33%) с этим утверждением. Такие результаты подчеркивают важность создания поддерживающей рабочей среды.

Наконец, участие в принятии решений и управлении внутренними процессами оценивается положительно большинством сотрудников: 106 полностью согласны (35.33%) и 125 согласны (41.67%), что это способствует их лидерскому развитию, в то время как 12 скорее не согласны (4%) и 9 совершенно не согласны (3%).

Анализ показывает значительную поддержку среди медицинского персонала для участия в тренировках и развитии лидерских качеств, особенно в командных активностях и тренингах по лидерству. Видно, что поддержка и поощрение со стороны коллег и руководства имеют критическое значение для развития лидерских качеств, что подчеркивает необходимость усиления управленческих усилий в этом направлении. Эти результаты могут служить основанием для пересмотра политик по обучению и развитию персонала в медицинских организациях, направленных на улучшение внутренней культуры и повышение качества оказываемых услуг (рисунок 3).

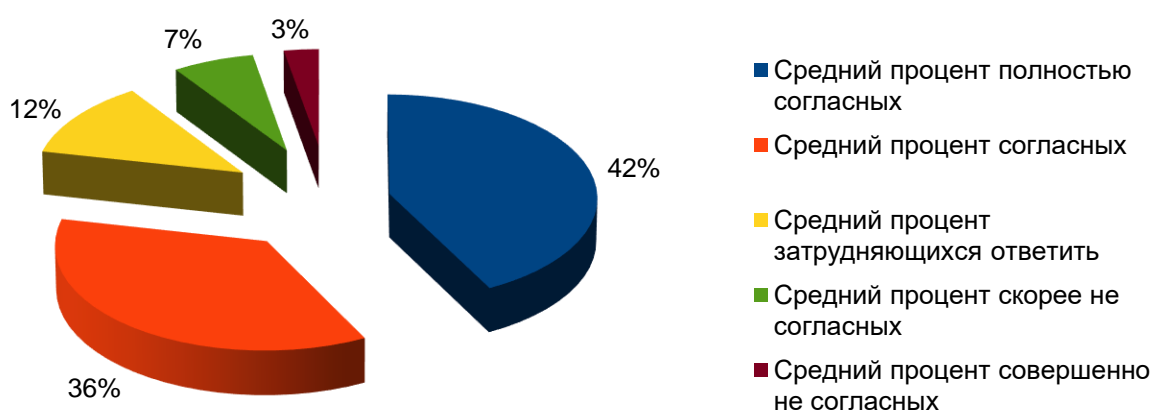


Рисунок 3 - Среднее процентное распределение отношений к утверждениям о развитии лидерских качеств

Примечание: составлено автором

3.1.2 Программы поддержки здоровья и благополучия персонала

Исследование результатов опроса медицинского персонала важно не только с точки зрения анализа их мнений, но и как ориентир для разработки эффективных программ поддержки здоровья и благополучия на рабочем месте. Результаты опроса явно свидетельствуют о высокой степени осведомленности и интереса персонала к вопросам физического и психологического благополучия, что видно из таблицы-2.

Таблица 2 – Программы поддержки здоровья и благополучия персонала

Согласны ли Вы со следующими утверждениями?	1	2	3	4	5
Необходимо предоставить медицинскому персоналу возможности для физической активности на рабочем месте, включая наличие специально оборудованных кабинетов	7	8	14	102	169
Получение психологической поддержки и консультаций на рабочем месте является важным фактором для поддержания психологического благополучия персонала	6	11	34	81	168
Насколько вы согласны с тем, что наличие программ и мероприятий по профилактике выгорания на рабочем месте является важным для обеспечения психологического благополучия персонала	3	9	19	91	178
Как вы оцениваете важность проведения регулярных медицинских осмотров и скринингов для сотрудников в рамках программы поддержки физического здоровья на рабочем месте?	9	22	16	82	171
Примечание: составлено автором					

По результатам опроса, **90% (271 человек)** респондентов выразили согласие или полное согласие с необходимостью предоставления возможностей для физической активности на рабочем месте. Из них **56% (169 человека)** полностью согласны, а **34% (102 человека)** склонны к согласию. **5% (14 человек)** затруднились с ответом, тогда как **5% (15 человек)** высказались как скорее не согласные или совершенно не согласные. Это свидетельствует о высокой степени поддержки и понимания необходимости физической активности среди медицинского персонала.

Более **88% (249 человек)** сотрудников оценили получение

психологической поддержки и консультаций на рабочем месте как важный аспект своего психологического благополучия. Из них **56% (168 человека)** полностью согласны, а **27% (81 человек)** склонны к согласию. **11% (34 человека)** затруднились с ответом, в то время как **6% (17 человека)** высказались как скорее не согласные или совершенно не согласные. Эти результаты подчеркивают значимость предоставления поддержки в сфере психологического благополучия для медицинского персонала.

Более **89% (269 человек)** участников опроса признали важность программ и мероприятий по профилактике выгорания на рабочем месте для обеспечения психологического благополучия персонала. Из них **59% (178 человек)** полностью согласны, а **30% (91 человек)** склонны к согласию. **6% (19 человек)** затруднились с ответом, тогда как **4% (12 человек)** высказались как скорее не согласные или совершенно не согласные. Это свидетельствует о широком признании необходимости борьбы с выгоранием среди медицинского персонала.

84% (253 человек) опрошенных высоко оценили важность проведения регулярных медицинских осмотров и скринингов для сотрудников в рамках программы поддержки физического здоровья на рабочем месте. Из них **57% (171 человек)** полностью согласны, а **27% (82 человек)** склонны к согласию. **6% (16 человек)** затруднились с ответом, тогда как **10% (31 человек)** высказались как скорее не согласные или совершенно не согласные. Это подчеркивает важность заботы о физическом здоровье медицинского персонала через регулярные медицинские осмотры.

Большинство респондентов поддерживают предложенные мероприятия по улучшению условий работы и поддержке здоровья персонала на рабочем месте. Однако есть определенный процент людей, который либо не согласен, либо затрудняется с ответом. Это показывает необходимость дальнейшего обсуждения и объяснения важности этих мероприятий среди всего медицинского персонала и, возможно, внесения корректив в подходы к их реализации с учетом мнения всех заинтересованных сторон.

Средний процент согласных, не согласных и затруднившихся с ответом отражен в Рисунке 4.

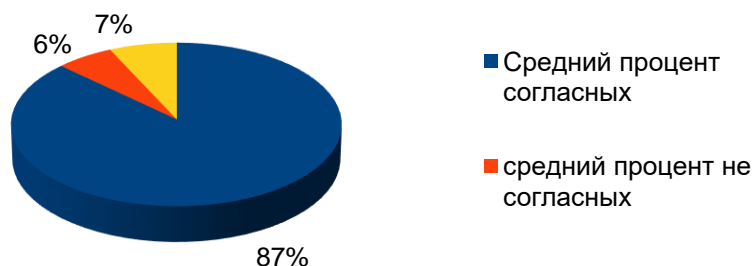


Рисунок 4 – Усредненное процентное распределение ответов по категориям согласия

Примечание: составлено автором

3.1.3 Развитие системы обучения и развития персонала

В современных условиях экономической глобализации и технологической трансформации особое значение приобретает развитие систем обучения и развития персонала. Эффективность управления человеческими ресурсами прямо зависит от способности организации адаптировать и развивать свои образовательные стратегии в ответ на постоянно изменяющиеся профессиональные и технологические тренды [48].

В связи с этим мы сочли необходимым добавить вопросы по развитию системы обучения и развития персонала в нашу анкету

В таблице 3 представлены результаты анкетирования

Таблица 3 – Развитие системы обучения и развития персонала

	1	2	3	4	5
Согласны ли Вы со следующими утверждениями?					
Необходимо предоставлять сотрудникам возможности по выбору области обучения и развития наиболее соответствующие их карьерным целям и интересам	14	20	36	120	110
Обучение и развитие через взаимодействие с коллегами важно для профессионального роста.	11	15	17	107	150
Участие в программе обмена опытом с коллегами из других стран может повлиять на ваш профессиональный рост и развитие	5	30	43	95	127
Внедрение системы поощрения и стимулирования за активное участие в обучение поможет повысить мотивацию к обучению и повысить профессиональное развитие сотрудников	7	13	10	132	138
Примечание: составлено автором					

Результаты анкетирования показали, что большинство участников (230 человек, что составляет 76.67%) поддержали идею предоставления сотрудникам возможности выбора областей для обучения, соответствующих их карьерным целям и интересам. Только 34 респондента (11.34%) выразили несогласие с этим утверждением, а 36 (12%) затруднились с ответом. Это подчеркивает важность индивидуального подхода в профессиональном развитии, который, как показывают исследования, способствует повышению вовлеченности и удовлетворенности работой.

Анализ ответов на вопрос о значимости обучения через взаимодействие с

коллегами выявил, что 257 из 300 респондентов (85.67%) считают этот аспект важным для профессионального роста. Социальное обучение, как показывают исследования в области психологии и образования, играет ключевую роль в развитии компетенций, так как позволяет обмениваться знаниями и опытом в реальной рабочей среде. В то же время 26 человек (8.67%) выразили отрицательное мнение, и 17 (5.67%) не смогли определить свою позицию.

Программы международного обмена опытом также были высоко оценены: 222 участника (74%) утверждают, что такое взаимодействие способствует их профессиональному росту. Вопросы кросс-культурной адаптации и обмена профессиональными практиками являются актуальными в современной образовательной практике, что подтверждается многочисленными исследованиями. Несмотря на это, 35 человек (11.67%) не видят пользы в таких программах, а 43 (14.33%) не уверены в их эффективности.

Наконец, предложение о введении системы поощрений для стимулирования участия в обучении поддержали 270 респондентов (90%), подчеркивая важность мотивационных механизмов. Исследования в области мотивационной психологии указывают, что адекватные стимулы могут значительно повысить мотивацию к обучению и вовлеченность в рабочий процесс. Однако 20 участников (6.66%) не согласились с этим утверждением, и 10 (3.33%) испытали трудности с формулированием своего мнения.

Исследование системы обучения и развития персонала выявило, что индивидуализация учебного процесса, вовлеченность в коллективное и межкультурное взаимодействие, а также внедрение системы поощрений важны для повышения эффективности образовательных стратегий. Поддержка инициатив по предоставлению сотрудникам выбора в обучении, подтвержденная высокими показателями одобрения, способствует не только улучшению квалификации, но и повышению мотивации и удовлетворенности работой. Коллаборативное обучение и международные обменные программы укрепляют обмен знаниями и культурное обогащение, в то время как мотивационные механизмы значительно улучшают производительность и инновационную активность организаций. Результаты подчеркивают необходимость разработки комплексных обучающих стратегий, адаптированных к современным требованиям и изменениям рабочей среды.

В приведенной ниже диаграмме подробно указан процент опрошенных, которые совершенно не согласны, скорее не согласны, затрудняются ответить, согласны и полностью согласны по каждому пункту блока - развитие системы обучения и развития персонала (рисунок 5).

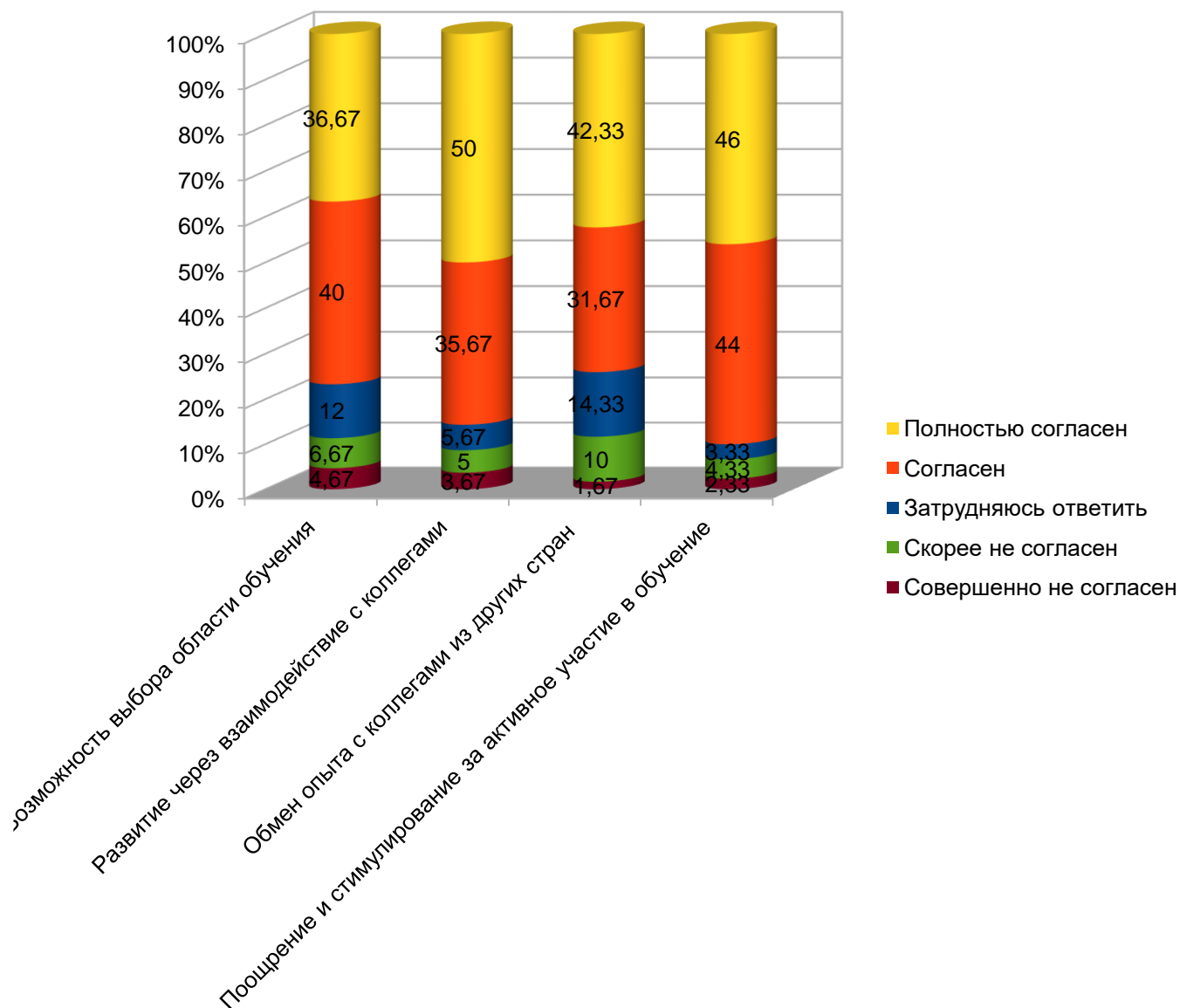


Рисунок 5 – Диаграмма процентного распределения ответов по утверждениям

Примечание: составлено автором

3.1.4 Развитие диверсификации и инклюзивности

В современном медицинском сообществе все большее значение приобретают вопросы диверсификации и инклюзивности. Эти аспекты имеют критическое значение для создания эффективной рабочей среды, в которой каждый член команды чувствует себя уважаемым и ценным. Результаты анкетирования предоставляют данные относительно текущего состояния этих

практик в медицинских учреждениях, они отражены в таблице-4.

Таблица 4 – Развитие диверсификации и инклюзивности

Согласны ли Вы со следующими утверждениями?	1	2	3	4	5
Необходимо создавать правила, чтобы все чувствовали себя уважаемыми в команде	10	6	21	122	141
Все сотрудники в нашей медицинской команде чувствуют себя равноправно и уважаемо независимо от их гендерной принадлежности	6	16	15	135	128
Знание медицинским персоналом особенностей культуры пациентов помогает в оказании лучшей медицинской помощи	40	25	30	105	100
Примечание: составлено автором					

По вопросу о создании правил для уважительного обращения в команде: абсолютное большинство респондентов (263 из 300, или 87.67%) выразили поддержку созданию правил, способствующих уважению в команде. В частности, 122 человека (40.67%) согласны с этим утверждением, а 141 (47%) полностью согласны. В то же время, только 16 из 300 респондентов (5.33%) выразили несогласие (3.33% совершенно не согласны и 2% скорее не согласны), что подчеркивает широкую поддержку инициативы по укреплению правил уважения.

По вопросу равенства и уважения независимо от гендерной принадлежности большинство участников (263 из 300, или 87.67%) также считают, что все сотрудники их медицинской команды чувствуют себя равноправно и уважаемо. Здесь 135 человек (45%) согласны с данным утверждением, а 128 (42.67%) полностью поддерживают его. Меньшинство, составляющее 22 человека (7.33%), не согласно с этим утверждением, что указывает на потенциальные области для улучшения в гендерной инклюзивности.

Около двух третей респондентов (205 из 300, или 68.33%) признают, что знание культурных особенностей пациентов способствует качеству оказываемой медицинской помощи. С этим согласны 105 человек (35%), а полностью согласны 100 (33.33%). Однако, значительная часть респондентов (65 из 300, или 21.66%) выразили несогласие или затруднились ответить, что может отражать недостаток в обучении или осведомленности медицинского персонала о культурных различиях.

Результаты опроса подтверждают важность инициатив по укреплению

диверсификации и инклюзивности в медицинских организациях. Эти данные подчеркивают необходимость продолжения образовательных программ для медицинских работников, направленных на улучшение культурной компетентности и гендерной чувствительности. Интеграция таких программ в повседневную практику может значительно улучшить не только межличностные отношения в командах, но и качество обслуживания пациентов, учитывая их индивидуальные и культурные особенности.

Эта круговая диаграмма (рисунок 6) представляет собой визуальное изображение данных, собранных в ходе анкетирования, посвященного оценке уровня диверсификации и инклюзивности в организации. На диаграмме крупнейший сегмент (41%) обозначен как "Средний процент полностью согласных", что указывает на то, что большая часть опрошенных полностью согласна с представленными утверждениями. Второй по величине сегмент (40%) относится к категории "Средний процент согласных", демонстрируя, что многие респонденты также согласны, хотя и с меньшей уверенностью. Следующий сегмент (7%) — "Средний процент затрудняющихся с ответом", показывающий долю респондентов, которые не могут однозначно определить свою позицию. "Средний процент скорее не согласных" составляет 6%, что отражает меньшинство, склонное не соглашаться с утверждениями. И, наконец, самый маленький сегмент (5%) — это "Средний процент совершенно не согласных", указывающий на наименьшее количество участников, категорически отвергающих утверждения.

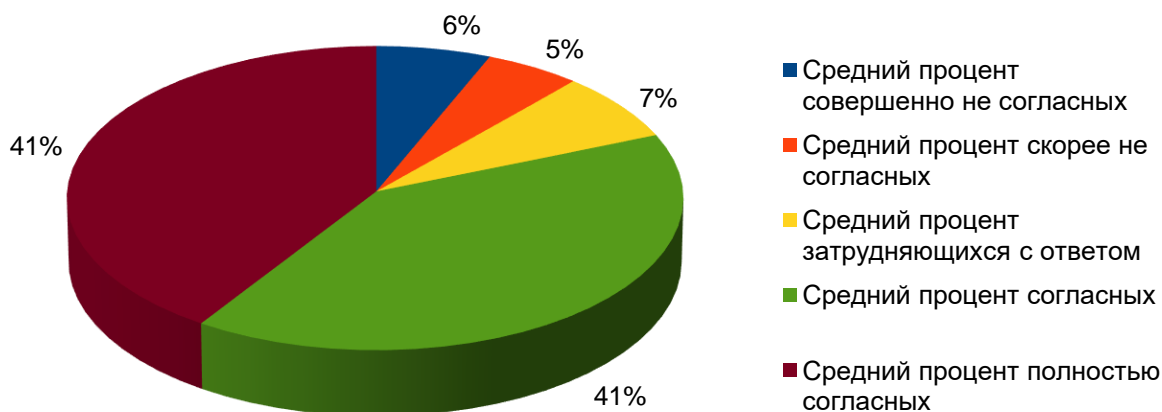


Рисунок 6 - Средняя оценка распределения ответов

Примечание: составлено автором

3.1.5 Внедрение системы продуктивной обратной связи

Внедрение системы продуктивной обратной связи. Естественно в связи с этим интерес к изменениям подходов к решению этого вопроса. Результаты представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Внедрение системы продуктивной обратной связи

Согласны ли Вы со следующими утверждениями?	1	2	3	4	5
Важно, чтобы каждый сотрудник имел четкие цели и понимал, что от него ожидается в процессе работы	6	8	30	120	136
Предоставление обратной связи сотрудникам об их работе важно для эффективной работы медицинской организации	15	20	42	114	109
Культура доверия и открытости, где каждый сотрудник чувствует себя комфортно выражая свои идеи и предложения, а также ожидает объективную оценку своей работы является важным аспектом для слаженной работы медицинской команды	2	8	29	137	124
Примечание: составлено автором					

Анализ результатов опроса показывает, что большинство респондентов (примерно 40% и 45%) полностью или частично согласны с важностью того, чтобы каждый сотрудник имел четкие цели и понимал, что от него ожидается в процессе работы. Это указывает на значимость определения целей и ожиданий для эффективного функционирования организации. Однако, около 10% респондентов затруднились с ответом, что может говорить о неоднозначности или недостаточной ясности по этому вопросу.

Предоставление обратной связи сотрудникам об их работе также признается важным для эффективной работы медицинской организации, что отражается в высоком проценте согласных (более 74%). Однако, около 16% респондентов выразили затруднение с ответом, что может указывать на неоднозначность в понимании роли обратной связи или на ее неэффективное применение в практике.

Большинство респондентов (примерно 87%) признают важность культуры доверия и открытости в команде. Это подчеркивает значимость создания атмосферы доверия и возможности для свободного обмена идеями. Однако, примерно 9% респондентов затруднились с ответом, что может

свидетельствовать о неоднозначном восприятии этого аспекта среди некоторых сотрудников.

В целом, результаты показывают, что большинство респондентов признают важность ясных целей, обратной связи и культуры доверия в работе медицинской организации. Однако, существует небольшая доля неопределенности или несогласия, что может потребовать дополнительных исследований или корректировок в практике управления персоналом.

Итак, результаты опроса свидетельствуют о том, что большинство респондентов признают важность ясных целей, обратной связи и культуры доверия в работе медицинской организации. Эти аспекты играют ключевую роль в обеспечении эффективного функционирования и улучшении рабочей среды. Однако, несмотря на широкую поддержку этих методов, существует небольшая доля неопределенности или несогласия среди некоторых сотрудников. Это может указывать на неоднозначность в понимании их важности или на необходимость улучшения их реализации в практике. Таким образом, несмотря на некоторые ограничения, эти методы остаются важными инструментами в управлении персоналом медицинской организации. Однако для их эффективной реализации могут потребоваться дополнительные усилия по обеспечению понимания их значимости среди всего коллектива, а также созданию условий для их успешной реализации.

3.1.6 Внедрение методов гибкого руководства

В контексте динамично меняющихся бизнес-процессов и ускоренного темпа инноваций, адаптивность и гибкость в управлении становятся решающими факторами успеха современных организаций.

Таблица 6, представленная в этой главе, включает результаты анкетирования по вопросам и методам гибкого руководства.

Таблица 6 – Внедрение методов гибкого руководства

Согласны ли Вы со следующими утверждениями?	1	2	3	4	5
Ваш руководитель демонстрирует гибкость в принятии решений и адаптации к переменным условиям, учитывая потребности и интересы медперсонала	10	13	48	116	113
Ваше руководство активно анализирует ошибки в диагностике или лечении и разрабатывает стратегии для их предотвращения, чтобы обеспечить безопасность пациентов и персонала	10	14	44	94	138

Ваше руководство внедряет инновационные технологии и методы лечения для улучшения качества медицинской помощи и рабочих процессов	12	14	43	107	124
Ваше руководство инвестирует в развитие и обучение своего персонала	5	8	10	118	159
Примечание: составлено автором					

Руководство в медицинских организациях играет ключевую роль в обеспечении эффективного функционирования и качественного предоставления медицинской помощи. Результаты опроса, проведенного среди медицинских работников, позволяют выявить как положительные, так и негативные аспекты восприятия гибкого руководства.

По мнению большинства респондентов, их руководители проявляют гибкость в принятии решений и адаптации к переменным условиям работы. Около 75.67% согласны или полностью согласны с утверждением о гибкости руководства, что свидетельствует о признании этого аспекта важным для успешного функционирования медицинских организаций. Однако, примерно 7.69% респондентов выразили совершенно несогласие с этим утверждением, что указывает на недостаточную уверенность в способности руководства адаптироваться к переменным условиям.

Также большинство участников опроса высоко оценили активный анализ ошибок и разработку стратегий их предотвращения со стороны руководства. Почти 77.33% респондентов согласны или полностью согласны с утверждением о такой практике, что подчеркивает важность обеспечения безопасности пациентов и персонала. Однако, около 3.33% выразили совершенно несогласие с этим аспектом, что может указывать на неудовлетворенность текущими процессами управления безопасностью.

Внедрение инновационных технологий и методов лечения также нашло поддержку среди большинства респондентов. Примерно 76.33% выразили согласие или полное согласие с этим утверждением, что указывает на стремление медицинских организаций к постоянному совершенствованию и применению передовых практик. Однако, около 8% респондентов выразили совершенно несогласие с этим утверждением, что может свидетельствовать о неудовлетворенности текущими инновационными инициативами.

Наконец, инвестиции в развитие и обучение персонала были высоко оценены большинством респондентов. Практически все участники опроса (92.67%) согласны или полностью согласны с утверждением о вложениях в развитие персонала, что свидетельствует о признании руководством важности обучения и профессионального развития своего персонала. Однако, около 1.67% выразили совершенно несогласие с этим утверждением, что может указывать на недостаточное удовлетворение уровнем вложений или предоставляемыми возможностями для обучения и развития.

В целом, результаты опроса подчеркивают как позитивные, так и

негативные аспекты восприятия гибкого руководства в медицинских организациях. Они также подчеркивают важность постоянного обучения и развития стратегий управления для обеспечения качественной медицинской помощи и безопасности пациентов и персонала.

Визуализации распределения мнений в процессе анкетирования можно увидеть ниже. Данные на гистограмме показывают процентное соотношение респондентов, относящих себя к каждой из пяти категорий в отношении каждого из вышеупомянутых аспектов (рисунок 7).

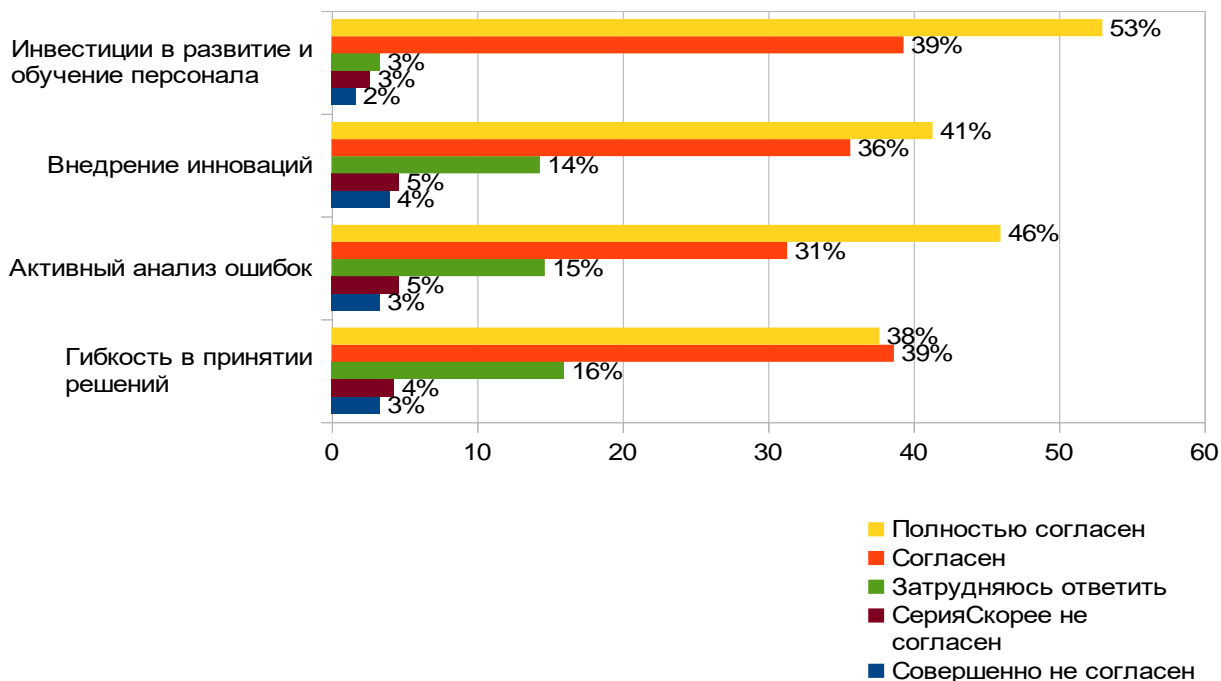


Рисунок-7 Процентное распределение ответов по аспектам руководства в медицинских организациях

Примечание: составлено автором

3.1.7 Внедрение современных информационных технологий в УЧР

Таблица 7 – Внедрение современных информационных технологий в УЧР

Согласны ли Вы со следующими утверждениями?	1	2	3	4	5
Внедрение электронных медицинских записей помогает улучшить организацию и хранение информации о пациентах, делая работу медперсонала более эффективной	3	7	12	118	160
Мобильные приложения и онлайн платформы важны для обмена информацией и обучения	5	3	32	114	146

медицинского персонала					
Согласны ли вы с использованием телемедицины и удаленного обучения в сфере медицины	4	7	27	147	115
Использование информационных систем необходимо для анализа работы медицинского персонала и принятия основанных на данных решений	0	3	14	178	105
Примечание: составлено автором					

Современная медицина находится на перекрестке технологических инноваций и научных открытий, и информационные технологии играют в этом ключевую роль. Внедрение электронных медицинских записей, использование мобильных приложений и онлайн платформ, телемедицина и удаленное обучение, а также использование информационных систем - все это представляет собой не только возможности для совершенствования медицинской практики, но и вызовы, которые необходимо учитывать.

Одним из важных аспектов внедрения современных информационных технологий является использование электронных медицинских записей. Результаты нашего опроса показывают, что более половины респондентов (53.33%) полностью согласны с тем, что это улучшает организацию и хранение информации о пациентах. Однако, также существует небольшой процент (1%), выражающий полное несогласие с данной инициативой. Это указывает на необходимость дальнейшего обучения и информирования медицинского персонала о преимуществах и безопасности электронных медицинских записей.

Другим аспектом является использование мобильных приложений и онлайн платформ в медицине. Более 48% респондентов полностью согласны с их важностью для обмена информацией и обучения медицинского персонала. Однако, небольшой процент (1.67%) выражает полное несогласие с этим. Это может быть вызвано опасениями относительно безопасности данных или недостаточной подготовкой персонала к использованию таких технологий.

Важной областью становится также телемедицина и удаленное обучение. Почти половина респондентов (49%) согласны с их использованием, однако есть и такие (1.33%), кто не разделяет этого мнения. Это может быть связано с опасениями относительно качества медицинской помощи в удаленном формате или трудностями в доступе к технологиям для некоторых пациентов и медицинских работников.

Наконец, использование информационных систем для анализа работы медицинского персонала и принятия основанных на данных решений также является важным аспектом. Более 94% респондентов согласны или полностью согласны с этим. Однако, небольшой процент (1%) выражает полное несогласие с этой практикой. Возможно, это связано с опасениями относительно конфиденциальности данных или недостаточным пониманием преимуществ аналитики данных в медицине.

В целом, результаты опроса показывают, что современные информационные технологии имеют широкую поддержку среди медицинского сообщества, однако существуют и определенные вызовы, которые требуют внимания и дальнейшей работы. Для успешного внедрения этих технологий необходимо не только обеспечить доступ к ним, но и провести обучение персонала, разработать эффективные стратегии информирования и учесть потребности и опасения всех участников медицинского процесса.

3.1.8 Развитие системы мотивации и управления персоналом в медицинских организациях

Мотивация и управление персоналом в медицинских организациях являются ключевыми аспектами обеспечения качественного медицинского обслуживания. Важность этих аспектов подтверждается многочисленными исследованиями и опросами, в том числе и недавним анкетированием, показавшим, как медицинские работники воспринимают различные меры мотивации.

Таблица 8 – Развитие системы мотивации и управления персоналом в медицинских организациях

Согласны ли Вы со следующими утверждениями?	1	2	3	4	5
Финансовые поощрения, такие как бонусы и премии могут быть эффективным способом мотивации	7	0	4	128	161
Создание более комфортной и удобной рабочей среды может стимулировать мотивацию и эффективность сотрудников	0	8	0	131	161
Поощрение предложений о новых идеях и улучшениях в работе может способствовать развитию медицины	4	6	14	123	153
Повышение заработной платы по мере профессионального роста мотивирует сотрудника	7	0	0	136	157
Финансовая поддержка, предоставляемая медицинской организацией для обучения и развития персонала положительно влияет на профессиональное развитие	0	8	10	150	132
Примечание: составлено автором					

Опрос показал, что большинство медицинских работников (96.34%) считают финансовые поощрения, такие как бонусы и премии, эффективным способом мотивации. Только 2.33% респондентов выразили полное несогласие с этим утверждением. Эти данные свидетельствуют о том, что материальное вознаграждение остается важным стимулом для повышения производительности и удовлетворенности работой.

Комфортная рабочая среда. Также высоко оценивается важность создания комфортной и удобной рабочей среды, с 97.34% медработников, поддерживающих это мнение. Это подчеркивает, что не только финансовые аспекты, но и условия труда играют значительную роль в повышении мотивации и эффективности сотрудников.

Поощрение инноваций - поощрение предложений о новых идеях и улучшениях также важно для развития медицины, с 92% медработников, поддерживающих это утверждение. Это указывает на стремление медицинского персонала к инновациям и улучшению качества ухода за пациентами.

Профессиональный рост и заработная плата. Повышение заработной платы по мере профессионального роста является значимым мотиватором для 97.66% опрошенных. Это подтверждает, что карьерный рост и соответствующее его вознаграждение существенно влияют на мотивацию медработников.

Финансовая поддержка для обучения и развития персонала также оказывает положительное влияние на профессиональное развитие сотрудников, согласно 94% респондентов. Это показывает, что инвестиции в образование и развитие навыков сотрудников приводят к повышению качества медицинских услуг. Данные опроса ясно демонстрируют, что разносторонний подход к мотивации, включая финансовые стимулы, улучшение условий труда, поощрение инноваций, карьерный рост и образовательные программы, может значительно повысить удовлетворенность медицинских работников и качество оказываемой ими помощи. Развитие системы мотивации и управления персоналом в медицинских организациях требует комплексного подхода, который будет способствовать не только профессиональному, но и личностному развитию каждого сотрудника.

Рисунок 8 наглядно иллюстрирует результаты анкетирования по вопросам развития системы мотивации и управления персоналом в медицинских организациях. Каждый столбец диаграммы показывает процент людей, которые относят себя к определенной категории мнений – от тех, кто совершенно не согласен с утверждениями, до тех, кто с ними полностью согласен.

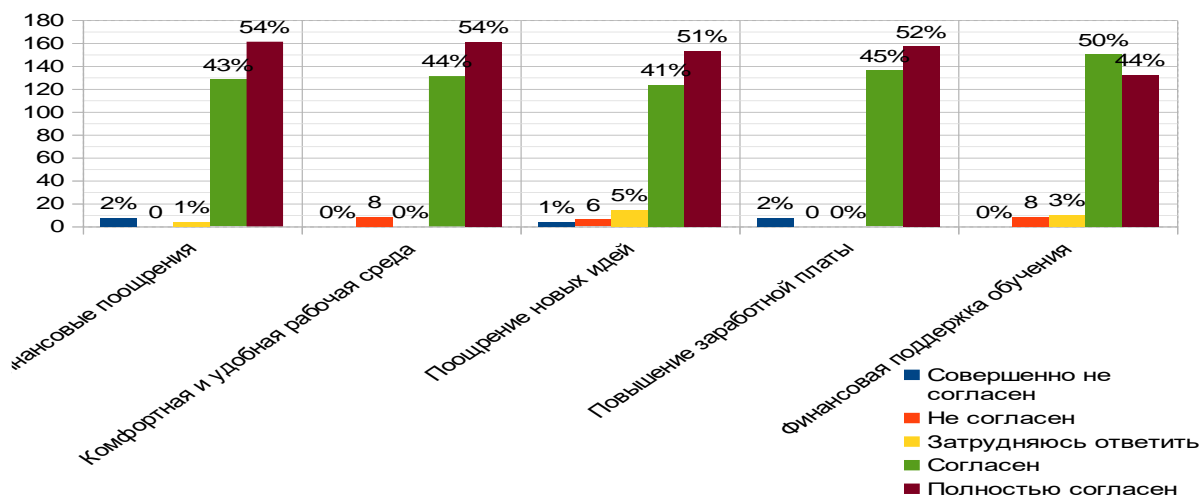


Рисунок - 8 Отношение сотрудников к ключевым аспектам рабочего процесса и благополучия

Примечание: составлено автором

Все полученные результаты подчеркивают необходимость комплексного подхода к управлению персоналом в медицинских организациях. На основе этих итогов в следующей главе будет разработан и обоснован комплекс современных подходов к УЧР, направленный на повышение качества медицинских услуг и улучшение условий труда сотрудников.

3.2 Разработка и обоснование комплекса современных подходов к УЧР в медицинской организации

Опираясь на анализ данных анкетирования и таблиц по управлению и развитию персонала в медицинских организациях, можно выделить ключевые направления, получившие наибольшую поддержку среди респондентов. Эти направления включают: развитие системы мотивации и управления персоналом, поддержку здоровья и благополучия персонала, систему обучения и профессионального развития, диверсификацию и инклюзивность, продуктивную обратную связь, гибкое руководство и современные информационные технологии. Но большую поддержку получили: развитие системы мотивации и управления персоналом и поддержка здоровья и благополучия персонала.

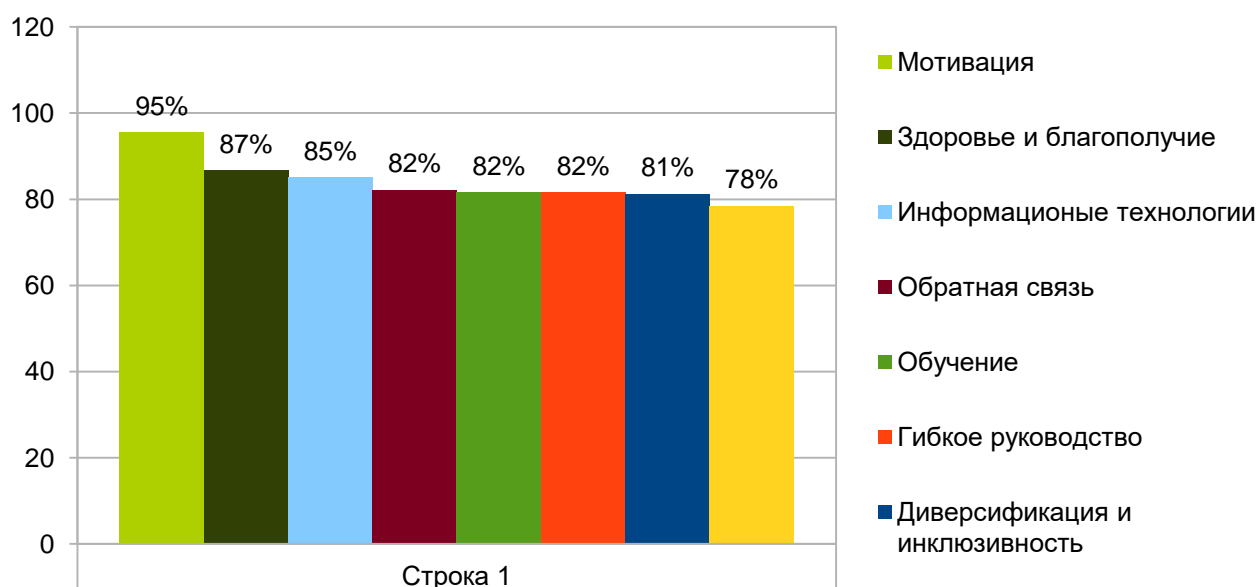


Рисунок-9 Уровень согласия сотрудников по ключевым аспектам управления персоналом в медицинской организации

Примечание: составлено автором

В области поддержки здоровья и благополучия персонала ключевыми аспектами оказались физическая активность, психологическая поддержка и профилактика профессионального выгорания. Эти меры призваны поддерживать высокую производительность и благополучие сотрудников.

В системе мотивации и управления персоналом ведущую роль играют финансовые поощрения, такие как бонусы и премии, создание более комфортной и удобной рабочей среды и повышение заработной платы по мере профессионального роста мотивирует сотрудника

Среди методов развития лидерских качеств высоко ценятся участие в специализированных тренингах и коллективных тренировках, которые способствуют не только профессиональному росту, но и улучшению командной работы. Также значимыми являются поддержка и поощрение от коллег и руководства и активное участие в принятии решений.

Система обучения и профессионального развития подчеркивает важность обучения через взаимодействие с коллегами и международного обмена опытом, что способствует профессиональному росту.

Диверсификация и инклюзивность включают создание уважительной и открытой рабочей среды с акцентом на равноправие для сотрудников разного пола и культурного происхождения.

Продуктивная обратная связь, включая четкие цели и культуру доверия и открытости, считается важной для эффективной работы и удовлетворения сотрудников.

Гибкое руководство, адаптация к изменениям, инновационные подходы в

управлении и лечении, а также внедрение новых технологий выделяются как важные аспекты управления.

Современные информационные технологии, включая электронные медицинские записи и другие информационные системы, являются необходимыми для улучшения организации работы и принятия решений на основе данных.

Эти направления являются ключевыми для создания эффективной и поддерживающей рабочей среды, способствующей профессиональному и личностному росту сотрудников в медицинских организациях. Внедрение современных подходов в методы управления и развития персонала в медицинских организациях может значительно улучшить их эффективность, повысить удовлетворенность персонала и способствовать лучшему обслуживанию пациентов.

В системе мотивации и управления персоналом современными подходами могут быть: во-первых, введение динамической системы бонусов и премий, которая включает программы участия в прибыли, распределяющей часть прибыли больницы среди сотрудников, и персонализированные бонусы, позволяющие сотрудникам выбирать форму вознаграждения, будь то денежное поощрение, дополнительные выходные дни или финансирование профессионального обучения. Также можно внедрить бонусы за конкретные достижения, такие как сокращение времени ожидания пациентов, улучшение показателей здоровья пациентов или успешное внедрение новых процедур.

Во-вторых, создание более комфортной и удобной рабочей среды можно достичь путем организации мультисенсорных комнат для релаксации с использованием элементов арома-, цвето- и звукотерапии для снятия стресса и улучшения самочувствия. Обустройство зон для физических упражнений с тренажерами и местами для йоги или растяжки поможет сотрудникам поддерживать физическую активность и снимать напряжение. Улучшение существующих зон отдыха с использованием удобной мебели, растений и освежающих напитков создаст более приятную атмосферу для сотрудников.

В-третьих, поощрение предложений о новых идеях и улучшениях в работе можно реализовать через организацию регулярных конкурсов на лучшие идеи по улучшению работы больницы, где победители получают признание и денежные премии или другие награды. Создание внутренней онлайн-платформы для предложений, где сотрудники могут оставлять свои предложения и голосовать за лучшие идеи, создаст постоянный поток новых предложений и улучшений. Регулярные сессии коллективного брейнсторминга и хакатоны, направленные на решение конкретных проблем или внедрение инноваций, также могут поощряться дополнительными баллами в системе вознаграждений. Наконец, повышение заработной платы по мере профессионального роста можно достигнуть через внедрение системы сертификаций и повышения квалификации, где сотрудники могут повышать свою квалификацию и получать соответствующие сертификаты, что

автоматически ведет к повышению заработной платы. Создание персонализированных планов развития для каждого сотрудника, включающих обучение, тренинги и наставничество, позволит по мере достижения целей в этих планах получать повышение заработной платы. Внедрение цифровой платформы, где сотрудники могут отслеживать свой прогресс, ставить цели и видеть, как их достижения влияют на карьерный рост и заработную плату, также поддержит профессиональное развитие.

В рамках данного исследования были рассмотрены инновационные подходы к поддержке здоровья и благополучия медицинского персонала, включающие физическую активность, психологическую поддержку и профилактику профессионального выгорания. Эти подходы основаны на внедрении недорогих, но эффективных решений, которые могут существенно улучшить рабочие условия и повысить уровень удовлетворенности сотрудников.

Для повышения уровня физической активности предлагается установка интерактивных станций для упражнений. Эти станции, оснащенные эспандерами и мини-велотренажерами, могут быть размещены в перерывах или общественных зонах больницы. Сотрудники могут использовать их для короткой зарядки продолжительностью 5-10 минут, что поможет им поддерживать физическую форму и снизить уровень стресса. Дополнительно можно разработать или внедрить существующие мобильные приложения для микротренировок, предлагающие короткие тренировки, которые можно выполнять прямо на рабочем месте. Приложение будет отправлять напоминания и предлагать различные виды активности в зависимости от времени суток и уровня усталости сотрудников.

В области психологической поддержки рассматривается использование ИИ-чат-ботов, которые могут проводить первичную оценку психологического состояния сотрудников, предоставлять советы по управлению стрессом и направлять к профессиональным психологам при необходимости. Такие чат-боты обеспечивают круглосуточную доступность поддержки, что особенно важно для сотрудников, работающих в сменном графике. Также предлагается внедрение анализа текста и эмоций в электронных письмах и сообщениях сотрудников. Эта технология позволяет выявлять признаки стресса или выгорания и своевременно предлагать соответствующую поддержку, что способствует профилактике серьезных психологических проблем.

Для профилактики профессионального выгорания предлагаются программы личного развития и творчества. Организация творческих мастер-классов и хобби-групп, таких как рисование, музыка, кулинария или садоводство, помогает сотрудникам расслабиться и отвлечься от рабочих стрессов. Это способствует развитию новых навыков и интересов, что положительно влияет на общее состояние и мотивацию сотрудников.

Введение коротких ментальных перерывов в течение рабочего дня, во время которых сотрудники могут заниматься медитацией или глубоким

дыханием, также является важным элементом профилактики выгорания. Такие перерывы можно структурировать и включить в ежедневный график, что позволит сотрудникам регулярно восстанавливать свои силы и поддерживать высокий уровень продуктивности.

Эти инновационные подходы, основанные на интеграции физической активности, психологической поддержки и мер по профилактике профессионального выгорания, могут быть эффективно внедрены в медицинских организациях для улучшения условий труда и общего благополучия сотрудников. Внедрение данных мер требует минимальных финансовых затрат, но может существенно повысить удовлетворенность и мотивацию персонала, что в свою очередь положительно скажется на качестве предоставляемых медицинских услуг.

Для развития лидерских качеств можно использовать виртуальную реальность и игровые технологии для тренировки управленческих навыков в контролируемой среде.

Разработка персонализированных программ развития нацелена на создание системы, адаптирующей обучающие программы и методы поддержки к индивидуальным потребностям каждого сотрудника, основываясь на анализе данных из предоставленных ответов. Это включает сбор и анализ данных о предпочтениях сотрудников, разработку алгоритмов машинного обучения для предложения курсов и интеграцию этих алгоритмов в обучающие системы для автоматического предложения персонализированных образовательных треков. Также планируется интеграция обратной связи в реальном времени, что позволит сотрудникам регулярно предоставлять свои впечатления и предложения через мобильные приложения, обеспечивая непрерывный поток данных для управления и адаптации условий работы.

Важным аспектом является прогностическое моделирование для управления рисками выгорания, используя данные о благополучии и удовлетворенности работы сотрудников для создания моделей, которые могут предсказывать риски профессионального выгорания. Это предполагает сбор данных о рабочей нагрузке и удовлетворенности работой, статистическое моделирование для разработки предсказательных моделей риска выгорания и предложение профилактических мер.

Кросс-культурный анализ и адаптация практик помогут изучить, как культурные различия влияют на восприятие и эффективность управленческих методов, предложив адаптированные методики управления для мультикультурных медицинских организаций. Это включает международное сравнение и разработку методик, учитывающих культурные особенности персонала и пациентов.

Разработка комплексной системы оценки эффективности управленческих решений предусматривает создание систематического подхода к оценке эффективности управленческих мер через комплекс метрик и показателей, основанных на данных обратной связи от сотрудников, что

включает определение KPI, сбор и анализ данных, и итеративную адаптацию управленческих мер.

Расширенные аналитические возможности для принятия решений интегрируют передовые технологии анализа данных в процесс принятия решений, что включает внедрение систем аналитики в реальном времени и использование искусственного интеллекта для автоматизации анализа и оптимизации рабочих процессов.

Сотрудничество с академическими и научными организациями укрепляет связи с университетами для проведения совместных исследований и разработки образовательных программ, что способствует непрерывному образованию и профессиональному развитию сотрудников.

Кроме того, использование аналитических инструментов для мониторинга и анализа удовлетворенности сотрудников позволит лучше понять, какие аспекты мотивационной системы работают эффективно, а какие требуют улучшения. Сбор обратной связи в реальном времени через мобильные приложения и онлайн-платформы поможет оперативно реагировать на потребности сотрудников и адаптировать систему мотивации соответственно.

Эти инновации способствуют созданию эффективной и поддерживающей рабочей среды, которая не только улучшает производительность, но и способствует профессиональному и личностному росту сотрудников в медицинских организациях.

Внедрение инноваций в больницах и других медицинских организациях задействует множество различных структур, каждая из которых играет свою роль в управлении и контроле за процессами. Хотя руководство больницы, отделы управления персоналом (HR), отделы по качеству и развитию, а также проектные группы и менеджеры формально занимаются реализацией инновационных программ и стратегий, на практике они не всегда могут полностью контролировать эффективность и успешность внедрения нововведений. Основная проблема заключается в том, что каждая из этих структур имеет свои определенные функции и ответственности, что может приводить к фрагментации управления проектами.

Например, руководство больницы определяет стратегические направления, но не всегда может детально контролировать каждый этап реализации этих стратегий.

Отдел HR занимается подбором и обучением персонала, но его участие в непосредственном внедрении технологических новшеств может быть ограничено.

Отделы по качеству и развитию, фокусирующиеся на мониторинге и оценке эффективности программ, часто не вовлечены в начальные стадии планирования и разработки проектов, что затрудняет их возможность вносить коррективы на ранних этапах.

Заместители главного врача и заведующие отделениями в медицинских организациях преимущественно занимаются управлением клинической работы,

контролем качества медицинских услуг. Хотя они и могут участвовать в координации инновационных проектов, их основные обязанности могут ограничивать возможности для глубокого погружения в инновационную деятельность и решение связанных с ней задач.

Эти ограничения в функциональных возможностях различных управленческих структур могут приводить к тому, что контроль за внедрением инноваций осуществляется формально и не всегда эффективно. Для решения этих проблем и повышения эффективности инновационных процессов важно усилить интеграцию между различными управленческими подразделениями и улучшить систему коммуникации внутри организации. Это позволит создать более целостную и эффективную систему управления инновациями, обеспечивающую успешное внедрение новшеств и достижение поставленных целей.

3.2.1 Создание и роль Мобильного центра тактического менеджмента в комплексе современных подходов к управлению человеческими ресурсами в медицинской организации

Учитывая все вышеизложенные моменты встает вопрос о необходимости центров, которые станут специализированной структурной единицей, отвечающей за планирование, реализацию, мониторинг и оценку всех изменений, касающихся УЧР, которые можно назвать центрами тактического менеджмента. Центр тактического менеджмента в медицине представляет собой комплекс современных подходов к управлению человеческими ресурсами в данной отрасли. Его значимость заключается в том, что он способствует эффективной реализации изменений в системе здравоохранения, нацеленных на улучшение условий работы врачей и повышение качества оказываемой помощи пациентам. Эти изменения могут включать в себя внедрение новых технологий, обучение и развитие навыков, а также улучшение процессов взаимодействия в команде. Центр тактического менеджмента в медицине будет органом для координации с HR, IT и другими соответствующими отделами, чтобы гармонизировать процессы и обеспечить постоянный контроль за ходом реализации нововведений с помощью программного обеспечения для управления проектами. Центр будет также собирать и анализировать данные о результатах внедрения изменений для их корректировки и оптимизации. Разработка интегрированной системы отчетности позволит создать автоматизированную систему, которая будет собирать данные о прогрессе в реализации изменений от всех участников процесса, включая автоматическое сбор данных и визуализацию данных через дашборды с показателями выполнения для наглядного представления текущего статуса проектов и автоматическое оповещение руководства о задержках или отклонениях от плана.

Регулярные стратегические сессии с участием руководителей всех

уровней помогут обсудить прогресс и планировать дальнейшие шаги, предоставляя платформу для обмена опытом и лучшими практиками между отделами и вносить оперативные изменения в стратегию на основе полученной обратной связи. Регулярное информирование сотрудников о прогрессе и успехах будет поддерживать высокий уровень их вовлеченности.

Использование программного обеспечения для управления изменениями, предназначенного для координации множественных проектов и задач, улучшит трекинг задач, назначение ролей и доступов для разных уровней участников изменений, а также обеспечит глубокую аналитику выполнения и генерацию отчетов для оценки эффективности внедренных изменений.

Центр тактического менеджмента в медицине может насчитывать от 8 человек и более в зависимости от размера организации и масштаба внедряемых изменений. Структура центра должна быть гибкой, чтобы быстро адаптироваться под меняющиеся условия и требования. Важно обеспечить тесное сотрудничество с HR, отделом качества, отделом здравоохранения и безопасности работы и другими ключевыми структурами больницы. Кроме того, постоянное профессиональное развитие и обучение членов команды необходимы для повышения их эффективности в динамичной среде управления изменениями. Такая структура позволит центру эффективно управлять процессом изменений, обеспечивая его прозрачность и отзывчивость на потребности как сотрудников, так и управления больницы.

Централизация ресурсов и знаний в одном центре позволяет обеспечить более эффективное распределение и использование экспертизы, особенно в условиях ограниченного финансирования и человеческих ресурсов. Центр тактического менеджмента в медицине способен снизить сопротивление сотрудников изменениям, предоставляя четкое видение целей и преимуществ, а также поддерживая открытую коммуникацию и обучение, что увеличивает шансы на успешное принятие нововведений.

Однако современные медицинские организации сталкиваются с рядом вызовов, включая технологические инновации, изменения в законодательстве, рост требований к качеству обслуживания и повышенное внимание к управлению затратами. Всё это требует ускоренного внедрения изменений и адаптации к новым условиям.

Мобильный центр тактического менеджмента в медицине— это средство, позволяющее динамично и эффективно управлять этими процессами, обеспечивая прямую связь между центральным управлением и отдаленными подразделениями или отделениями.

Первое преимущество мобильного центра заключается в его способности оперативно перераспределять ресурсы и экспертизу в рамках всей страны, что существенно ускоряет процесс реализации изменений и минимизирует время адаптации персонала к новым процедурам и технологиям. Это также способствует стандартизации медицинских процедур и повышает общее качество медицинского обслуживания.

Второе преимущество — мобильный центр увеличивает вовлеченность и удовлетворенность персонала, поскольку его представители могут непосредственно общаться с медицинскими работниками, выслушивать их мнения и предложения, а также обеспечивать необходимую поддержку на местах. Это создает среду открытости и доверия, в которой сотрудники чувствуют, что их вклад ценится и что учреждение заинтересовано в их профессиональном развитии.

Третье преимущество состоит в том, что мобильный центр может адаптироваться к специфике и особенностям различных регионов, что критически важно для страны с разнообразным культурным и социально-экономическим ландшафтом. Подобная адаптивность позволяет более точно и эффективно реализовывать программы здравоохранения, учитывая местные нужды и условия.

Наконец, мобильный центр способствует более тесному сотрудничеству и координации между различными организациями здравоохранения и управленческими структурами, облегчая обмен опытом и лучшими практиками. Это не только повышает общую эффективность медицинской системы, но и способствует более быстрому распространению инноваций и улучшенных методик лечения по всей стране.

Таким образом, внедрение Мобильного центра тактического менеджмента в медицине первоначально направлен на улучшение условий труда врачей, предоставляя им доступ к передовым ресурсам и возможностям для профессионального роста. Это улучшение жизни медицинских работников в свою очередь способствует улучшению качества и доступности медицинского обслуживания, обеспечивая более эффективное и целенаправленное реагирование на медицинские потребности в различных регионах. Такой подход также поддерживает стратегические задачи Министерства здравоохранения, расширяя охват здравоохранительными услугами и повышая общее качество здоровья населения.

Экономическая выгода от внедрения Мобильного центра тактического менеджмента в медицинских организациях основывается на нескольких ключевых аспектах, которые способствуют снижению затрат и повышению эффективности операций. Во-первых, мобильность центра позволяет оптимизировать распределение ресурсов по всей сети организаций. Это означает, что можно минимизировать издержки на постоянное поддержание специализированных команд в каждой организации, концентрируя ресурсы там, где они нужны в конкретный момент. Такой подход не только снижает общие операционные расходы, но и уменьшает необходимость в дублировании функций и персонала в разных местах.

Второй момент касается эффективности внедрения изменений и инноваций. Благодаря способности мобильного центра быстро реагировать на потребности и проблемы в различных организациях, сокращается время, необходимое для реализации изменений и достижения их положительного

эффекта. Более быстрая реализация изменений не только улучшает качество медицинских услуг, но и быстрее приводит к экономии ресурсов, связанных с устранением неэффективных практик и процессов.

Третье преимущество заключается в улучшении управления персоналом и повышении его продуктивности. Мобильный центр способен обеспечивать персонал необходимым обучением и поддержкой прямо на местах, что повышает его компетенции и мотивацию. Обученный и мотивированный персонал способен работать более эффективно, что снижает вероятность ошибок и повышает общую производительность работы, что в итоге снижает затраты на исправление ошибок и повторные процедуры.

Четвертое преимущество — повышение удовлетворенности пациентов за счет более качественного и быстрого обслуживания, что может привести к увеличению числа обращений в медицинскую организацию и повысить его репутацию. Улучшенная репутация и большее количество пациентов напрямую влияют на доходы организации.

Наконец, использование продвинутых технологий для мониторинга и анализа данных в рамках деятельности мобильного центра позволяет улучшить принятие решений на основе данных. Это обеспечивает более точное и своевременное реагирование на изменения в потребностях и условиях работы, минимизируя риски и потенциальные затраты, связанные с не оптимальным распределением ресурсов или неправильными инвестициями.

В следующей таблице подробно сравниваются мобильные и стационарные центры тактического менеджмента в медицине по ряду ключевых параметров, таких как гибкость, экономическая эффективность, доступность услуг и способность реагирования на кризисные ситуации. Это сравнение помогает выявить преимущества и недостатки каждого подхода в контексте современных вызовов в области здравоохранения и решить, какой из центров можно использовать в каждом конкретном случае.

Таблица-9 Сравнение мобильного и стационарного центров тактического менеджмента в медицине

Критерий сравнения	Мобильный центр тактического менеджмента	Стационарный центр тактического менеджмента
Гибкость	Мобильные центры могут оперативно перемещаться по разным местам, обеспечивая своевременное реагирование на потребности различных организации и регионов.	Стационарные центры фиксированы в одном месте, что может затруднять доступ и оказание услуг в удаленных или труднодоступных районах.
Экономическая эффективность	Мобильные центры могут оптимизировать расходы на транспортировку и	Стационарные центры могут столкнуться с дополнительными расходами

	адаптировать свою деятельность к текущим потребностям, что способствует более эффективному использованию ресурсов.	на обслуживание и аренду помещений, что может снизить экономическую эффективность.
Доступность услуг	Мобильные центры могут доставлять свои услуги прямо на место, что увеличивает доступность поддержки для удаленных или малонаселенных областей.	Стационарные центры могут быть недоступными для тех, кто не может путешествовать или проживает в отдаленных районах.
Реагирование на кризисные ситуации	Мобильные центры могут быстро перенастраиваться для оказания поддержки в случае кризисных ситуаций, таких как эпидемии или природные бедствия.	Стационарные центры могут испытывать затруднения в оказании помощи в случае кризисных ситуаций из-за ограниченной мобильности и ресурсов.

Примечание: составлено автором

Таким образом, Мобильный центр тактического менеджмента в медицине демонстрирует преимущества в гибкости, экономической эффективности, доступности услуг и реагировании на кризисные ситуации, делая его более предпочтительным в сравнении со стационарным центром.

Ключевые задачи и стратегическая значимость Мобильного центра тактического менеджмента в сфере здравоохранения РК составляют комплексную программу, направленную на совершенствование системы здравоохранения и повышение качества предоставляемых медицинских услуг.

1. Анализ текущего состояния здравоохранения включает в себя проведение исследований и оценку эффективности существующих процессов и систем в медицинских организациях. Этот этап также направлен на выявление ключевых проблем и барьеров, которые мешают повышению качества и доступности медицинских услуг, а также на сбор и анализ данных для поддержки принятия решений на всех уровнях управления здравоохранением.

2. Разработка стратегий и рекомендаций по управлению изменениями включает создание комплексных стратегий, направленных на улучшение качества медицинских услуг и операционной эффективности организаций. Важным аспектом этого этапа является разработка рекомендаций по оптимизации процессов, включая внедрение современных технологий и методик, а также подготовка предложений по изменению нормативно-правовой базы в сфере здравоохранения.

3. Реализация инноваций и управление проектами включает организацию и управление пилотными проектами по внедрению новых технологий и

процессов в медицинских организациях. Этот этап также включает мониторинг и оценку результатов внедрения изменений для корректировки и расширения успешных практик, а также подготовку и реализацию обучающих программ для медицинского и управленческого персонала.

4. Коммуникация и взаимодействие с заинтересованными сторонами включает разработку и реализацию коммуникационных стратегий для информирования и вовлечения всех заинтересованных сторон в процесс управления изменениями. Этот этап также включает организацию диалога с общественностью, профессиональными ассоциациями и другими ключевыми игроками в сфере здравоохранения, а также подготовку отчетов и презентаций для правительства и других органов власти.

5. Мониторинг и оценка эффективности управления изменениями включает регулярный мониторинг и оценку эффективности реализуемых проектов и инициатив, анализ воздействия изменений на здравоохранение и общественное здоровье, а также предоставление обратной связи и предложений по дальнейшему улучшению программ и стратегий.

Осуществление этих задач потребует соответствующего финансирования, но в долгосрочной перспективе оно обеспечит существенное улучшение системы здравоохранения, повышение качества оказания медицинских услуг и удовлетворенности пациентов, а также оптимизацию расходов на здравоохранение на национальном уровне.

Мобильный центр тактического менеджмента в медицине должен иметь комплексную и мультидисциплинарную структуру, чтобы эффективно справляться со своими задачами в различных медицинских организациях.

Во главе центра стоит Директор Центра, который отвечает за общее управление, стратегическое планирование и взаимодействие с ключевыми заинтересованными сторонами. Под его руководством работают Проектные менеджеры, которые управляют конкретными проектами изменений, координируют между отделами и контролируют соблюдение сроков и бюджетов проектов.

Аналитики данных собирают и анализируют информацию для оценки эффективности внедряемых изменений и поддержки принятия решений. IT-специалисты разрабатывают и поддерживают информационные системы, необходимые для управления проектами и мониторинга их выполнения, обеспечивая также безопасность данных и интеграцию новых технологий.

Специалисты по коммуникациям разрабатывают и реализуют стратегии коммуникации, обеспечивают подготовку информационных материалов и организацию мероприятий, поддерживая при этом активное взаимодействие с клиентами через различные каналы связи.

Специалисты по обучению и развитию организуют тренинги и семинары для сотрудников, помогая им адаптироваться к изменениям и осваивать новые методы работы.

Психолог входит в состав команды для поддержки психологического

здоровья сотрудников, помогая им справляться со стрессом, связанным с изменениями, и способствуя поддержанию высокой морали и мотивации персонала.

Административный персонал обеспечивает организационную и логистическую поддержку, включая управление документацией и координацию мероприятий.

Юрист, являясь важным элементом центра, консультирует сотрудников по правовым вопросам, связанным с медицинской практикой и соблюдением нормативных требований.

Эта структура обеспечивает гибкость и эффективность мобильного центра, позволяя ему успешно управлять изменениями в динамичной среде медицинских организаций. Юрист, работающий на контрактной основе, становится важным звеном в обеспечении правовой безопасности и повышении юридической грамотности всего персонала, что в конечном итоге способствует улучшению качества медицинского обслуживания и удовлетворенности пациентов (рисунок 10).

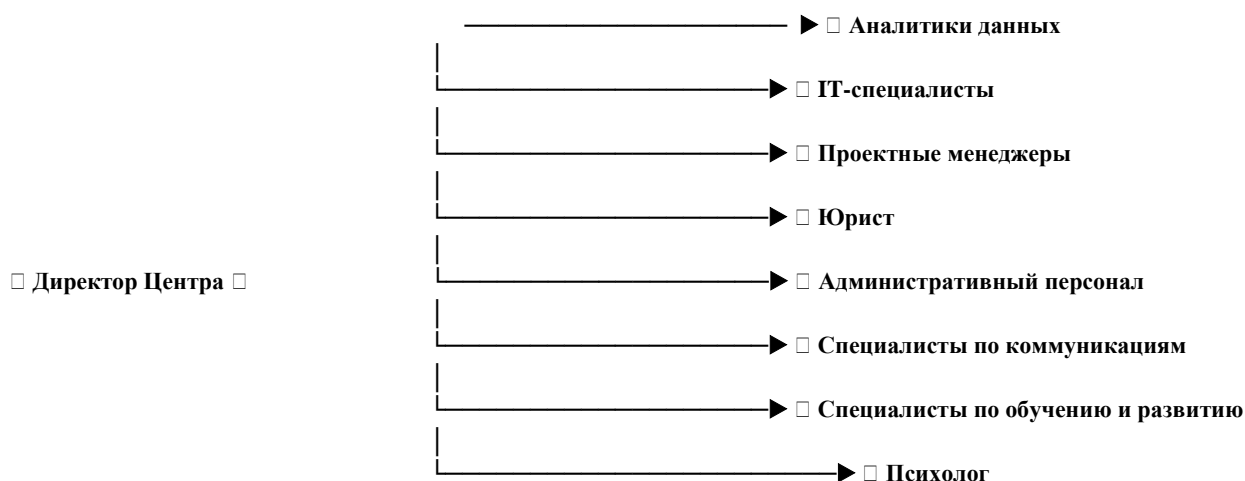


Рисунок-10 Структура Мобильного центра тактического менеджмента

Примечание: составлено автором

Для успешного функционирования мобильного центра тактического менеджмента в медицине крайне важно учитывать как его преимущества, так и возможные вызовы и ограничения. Одним из ключевых вызовов является необходимость установления доверительных отношений с клиентами. Доверие — это фундамент для открытого общения и эффективного сотрудничества. Чтобы это достичь, центр должен регулярно проводить встречи и сессии обратной связи с клиентами, прозрачно демонстрировать процессы и результаты, и активно вовлекать клиентов в планирование и реализацию изменений.

Еще один вызов — адаптация к различным контекстам каждой медицинской организаций, которое имеет свою уникальную культуру,

структуру и набор потребностей. Команда центра должна быть мультидисциплинарной и обладать межкультурной компетентностью, гибкостью в методах работы и инструментах управления. Также требуется системный подход к обучению сотрудников центра для работы в разнообразных условиях.

Третий значимый вызов — конфиденциальность данных. В процессе работы с медицинскими данными центр сталкивается с необходимостью обеспечения их конфиденциальности и соблюдения строгих требований законодательства о защите персональной информации. Решением может служить разработка и внедрение строгих протоколов безопасности, включая шифрование данных, безопасное хранение и контролируемый доступ к информации, а также проведение регулярных аудитов и тренингов по информационной безопасности для всех сотрудников центра.

Эти вызовы требуют от центра тактического менеджмента в медицине тщательной подготовки и постоянного совершенствования подходов и процессов. Успешное преодоление этих препятствий позволит центру добиться высокой эффективности в работе и высокого уровня доверия со стороны клиентов, что, в свою очередь, будет способствовать его долгосрочному успеху и устойчивости.

Таблица – 10 Сравнительный анализ функций контроля, кадрового состава и зарплат стационарного отдела кадров и мобильного центра

Категория	Стационарный отдел кадров	Мобильный центр
Штат сотрудников	- Начальник отдела кадров	- Директор Центра
	- Инспектор по кадрам	- Проектные менеджеры
	- Делопроизводитель	- Аналитики данных
		- IT-специалисты - Специалисты по коммуникациям
		- Специалисты по обучению и развитию
		- Психолог
		- Административный персонал
		- Юрист
Заработная плата	- Начальник отдела кадров: 200,000 KZT	- Директор Центра: 250,000 KZT
	- Инспектор по кадрам: 150,000 KZT	- Проектные менеджеры: 200,000 KZT
	- Делопроизводитель:	- Аналитики данных: 180,000

Категория	Стационарный отдел кадров	Мобильный центр
	140,000 KZT	KZT
		- IT-специалисты: 200,000 KZT
		- Специалисты по коммуникациям: 170,000 KZT
		- Специалисты по обучению и развитию: 160,000 KZT
		- Психолог: 150,000 KZT
		- Административный персонал: 140,000 KZT
		- Юрист: 180,000 KZT (контрактная основа)
Фонд оплаты труда	490,000 KZT	1,630,000 KZT
Функции	- Ведение кадровой документации	- Общее управление и стратегическое планирование
	- Проведение кадрового учета	- Управление проектами изменений
	- Организация и контроль прохождения аттестаций и сертификаций	- Сбор и анализ данных
	- Обеспечение соблюдения трудового законодательства	- Разработка и поддержка информационных систем
		- Разработка и реализация стратегий коммуникации
		- Организация тренингов и семинаров
		- Поддержка психологического здоровья сотрудников
		- Организационная и логистическая поддержка
		- Юридическая поддержка и тренинги
Преимущества	- Глубокое понимание внутренней культуры организации	- Шире функции по выявлению проблем
	- Постоянное присутствие на рабочем месте	- Гибкость и мобильность
		- Экономия в наборе и

Категория	Стационарный отдел кадров	Мобильный центр
		содержании сотрудников, если у себя в стационаре держать
		- Быстрое реагирование на изменения и потребности
		- Возможность привлечения узкоспециализированных специалистов по мере необходимости
		- Снижение затрат на постоянное содержание большого штата
		- Увеличение удовлетворенности сотрудников за счет гибкости в работе
		- Поддержка психологического здоровья сотрудников
		- Юридическая безопасность и повышение юридической грамотности персонала
Предупреждение штрафов за счет ошибок	- Реже, так как сотрудники знакомы с внутренними процессами	- Чаще предупреждаются, так как мобильный центр оперативно выявляет и решает проблемы
Экономия в наборе и содержании сотрудников	- Менее экономично, так как требует содержания постоянного штата	- Более экономично, так как мобильный центр может привлекать специалистов по мере необходимости

Примечание: составлено автором

В РК Мобильный центр тактического менеджмента в медицине может принимать различные формы в зависимости от его целей, функций и организационно-правовой формы, что обеспечивает его гибкость и адаптивность к потребностям и изменениям в сфере здравоохранения.

Если центр функционирует как часть государственной программы и напрямую подчиняется Министерству здравоохранения, это обеспечивает ему доступ к государственным ресурсам и координацию на национальном уровне. Такая структура способствует тесной интеграции с государственной политикой в области здравоохранения и позволяет влиять на разработку и реализацию национальных здравоохранительных инициатив.

Центр может также быть организован в рамках ассоциации или некоммерческой организации, что позволяет собирать экспертизу из различных

медицинских организаций и обеспечивает сотрудничество с широкой сетью организаций, обмен лучшими практиками и масштабирование успешных проектов.

Прикрепление к университетам и научным центрам позволяет использовать академические ресурсы и исследовательские разработки, что открывает доступ к научным исследованиям, возможность привлекать студентов и аспирантов к проектам и интегрировать образовательную и исследовательскую деятельность с практическим применением.

Создание центра в рамках частной консультационной фирмы обеспечивает гибкость и коммерческую ориентированность, способность быстро адаптироваться к требованиям рынка и работать с широким спектром клиентов, включая частные и государственные организации.

Наконец, может быть создано специальное агентство или комиссия для координации усилий по управлению изменениями в здравоохранении, что позволяет концентрировать ресурсы и внимание на ключевых направлениях развития здравоохранения и усилить взаимодействие с различными сторонами процесса.

Выбор самого эффективного пути для создания Мобильного центра тактического менеджмента в медицине зависит от специфических целей и контекста, в котором он будет функционировать.

Сотрудничество с университетами и научными центрами: этот путь может быть наиболее эффективен, если фокус центра — научные исследования и разработка новых медицинских технологий. Академическая база позволит использовать последние научные достижения и интегрировать образовательную деятельность с практическим применением, что способствует инновациям и подготовке высококвалифицированных специалистов. Таким образом, для большинства задач, связанных с национальной здравоохранительной политикой и инновациями, самым эффективным будет сочетание государственной поддержки и академического потенциала, обеспечивающее как стабильное финансирование и политическую поддержку, так и доступ к новейшим исследованиям и технологиям.

Организация и структура Мобильного центра тактического менеджмента в медицине должны соответствовать законодательству РК и учитывать специфику здравоохранения в стране, а также обеспечивать эффективную реализацию его задач и функций.

Частота использования услуг мобильного центра тактического менеджмента в конкретной организации может значительно варьироваться и зависеть от ряда факторов.

Во-первых, объем планируемых изменений играет ключевую роль: если в организации планируется значительное количество изменений в операционных процессах, УЧР или внедрении новых технологий, вероятнее всего, она будет чаще обращаться за помощью к мобильному центру.

Во-вторых, специфика изменений также имеет значение. Например,

внедрение новой медицинской информационной системы может потребовать более интенсивной поддержки со стороны специалистов мобильного центра тактического менеджмента.

Третьим фактором являются финансовые возможности организации. Если организация обладает достаточными ресурсами для оплаты услуг центра, то вероятность его частого обращения за помощью увеличивается.

Наконец, степень готовности к изменениям также влияет на частоту использования услуг центра. Организации, активно стремящиеся к постоянному совершенствованию и улучшению своих процессов, вероятно, будут чаще обращаться за поддержкой к мобильному центру для реализации своих стратегических целей.

Обычно медицинские организации могут использовать услуги Мобильного центра несколько раз в год или по мере возникновения конкретных задач, требующих экспертной поддержки и консультаций. Однако конкретная частота использования будет зависеть от уникальных потребностей и характера работы каждой организации. Это подчеркивает необходимость гибкости и адаптивности Мобильного центра тактического менеджмента в медицине для удовлетворения различных требований и условий, с которыми он может столкнуться в разных медицинских организациях.

Ожидаемые результаты от реализации проектов и инициатив Мобильного центра тактического менеджмента в медицине РК могут включать следующие ключевые аспекты: повышение качества медицинских услуг, улучшение клинических результатов благодаря внедрению современных медицинских технологий и методик, сокращение времени ожидания и повышение доступности медицинских услуг для широкого круга населения. Оптимизация операционной эффективности включает снижение издержек за счет улучшения внутренних процессов, включая логистику и управление ресурсами, а также повышение производительности труда медицинского персонала через автоматизацию рутинных задач и улучшение управления рабочим временем.

Усиление управленческих компетенций включает повышение квалификации управленческого персонала в области управления изменениями, стратегического планирования и кризисного менеджмента, а также внедрение лучших практик управления, адаптированных к специфике здравоохранения. Улучшение удовлетворенности пациентов предполагает повышение уровня доверия и удовлетворенности пациентов благодаря улучшению качества обслуживания и прозрачности медицинских процессов, а также увеличение вовлеченности пациентов в процессы лечения и принятия решений, что способствует лучшему взаимодействию с медицинским персоналом.

Расширение доступа к инновационным медицинским решениям включает обеспечение равного доступа к передовым медицинским технологиям и методикам лечения для всех регионов страны, а также стимулирование развития медицинских исследований и инноваций на местном уровне. Поддержка устойчивого развития системы здравоохранения включает создание основы для

долгосрочного и устойчивого развития здравоохранительной системы через систематические изменения и постоянное совершенствование, а также укрепление роли здравоохранения в социально-экономическом развитии страны. Эти результаты будут способствовать укреплению общественного здоровья, улучшению экономической эффективности здравоохранительной системы и повышению международного имиджа страны как лидера в области здравоохранения и медицинских инноваций.

Реализация проектов и инициатив Мобильного центра тактического менеджмента в медицине обещает принести обширные и многосторонние преимущества для всего коллектива медицинской организации, включая санитаров и технический персонал.

Во-первых, снижение профессионального выгорания является ключевым аспектом. Путем улучшения рабочей среды и оптимизации рабочих процессов, центр поможет снизить уровень стресса и профессионального выгорания среди всех категорий персонала. Эффективные методы управления нагрузкой, повышение ясности рабочих процедур и усиленное внимание к благополучию сотрудников помогут поддерживать их психологическое и физическое здоровье.

Во-вторых, улучшение рабочей среды также является важным аспектом. Внедрение эффективных процессов управления изменениями приведет к созданию более организованной и эффективной рабочей среды. Это позволит повысить удовлетворенность всех сотрудников, включая санитарок и технический персонал. Повышение безопасности на рабочем месте будет достигнуто за счет стандартизации процедур и обновления оборудования, что улучшит условия труда и снизит риск профессиональных заболеваний и травм.

В-третьих, персоналу, включая санитарок и технических работников, будут предложены программы для повышения квалификации и обучения новым навыкам. Это повысит их ценность на рынке труда и поспособствует карьерному росту. Обучение и развитие навыков станут важным элементом профессионального роста для всего персонала.

Наконец, четвертым аспектом является улучшение внутренних коммуникаций. Мобильный центр тактического менеджмента в медицине способствует лучшей координации между отделами и улучшению внутренних коммуникаций. Это помогает всему персоналу чувствовать себя важной частью больничной системы и способствует созданию более дружественного и поддерживающего рабочего климата.

В следующей таблице - 10 представлен анализ плюсов и минусов внедрения мобильного центра тактического менеджмента в медицине. Внедрение таких центров имеет значительное влияние на улучшение условий труда врачей, оптимизацию процессов и развитие персонала, что влечет за собой улучшение качества медицинских услуг. Однако, оно также сопровождается некоторыми рисками и вызовами, такими как высокие начальные затраты и управленческие риски. Данная таблица помогает всесторонне оценить все аспекты внедрения мобильных центров.

Таблица-11 Анализ плюсов и минусов внедрения Мобильного центра тактического менеджмента в медицине

Плюсы	Минусы
Повышение качества медицинских услуг — Внедрение современных технологий и методов лечения приведет к улучшению здоровья населения.	Высокие начальные затраты — Необходимость значительных инвестиций для стартовой подготовки и развития центра.
Оптимизация процессов — Автоматизация и стандартизация процедур улучшат эффективность работы медицинского персонала.	Сопротивление изменениям — Возможное неодобрение или сопротивление нововведениям со стороны медицинских работников и администрации.
Улучшение обучения и развития персонала — Постоянное обучение и повышение квалификации медицинских работников.	Управленческие риски — Сложности в координации и управлении изменениями на множестве уровней и в различных организациях.
Расширенное взаимодействие и сотрудничество — Обмен знаниями и лучшими практиками между различными организациями здравоохранения.	Технологические риски — Зависимость от информационных систем может создать уязвимости в случае их сбоев.
Повышение удовлетворенности и лояльности пациентов — Благодаря повышенному качеству и доступности медицинских услуг.	Долгосрочность возврата инвестиций — Возможная задержка в реализации практических выгод и ROI для здравоохранительной системы.
Примечание: составлено автором	

Мобильные центры тактического менеджмента представляют собой важное и весьма необходимое дополнение к системе здравоохранения в Казахстане. Анализируя таблицу с плюсами и минусами внедрения таких центров, становится очевидным, что их преимущества значительно превышают возможные недостатки.

Первоочередной плюс заключается в повышении качества медицинских услуг. Внедрение современных технологий и методов лечения может значительно улучшить здоровье населения. Это особенно актуально в контексте стремительно меняющейся медицинской практики и роста ожиданий пациентов.

Оптимизация процессов, которая также выделяется в пользу Мобильных

центров тактического менеджмента, поможет сделать работу медицинского персонала более эффективной и структурированной. Стандартизация процедур и автоматизация рутинных задач позволит сэкономить время и ресурсы, что будет способствовать более качественной медицинской помощи.

Улучшение обучения и развития персонала также играет важную роль. Постоянное обучение и повышение квалификации медицинских работников является ключевым аспектом развития здравоохранения в любой стране, в том числе и в Казахстане. Мобильные центры могут значительно улучшить доступ к такому обучению и способствовать развитию профессиональных навыков.

Также стоит отметить расширенное взаимодействие и сотрудничество между различными организациями здравоохранения, что способствует обмену знаниями и лучшим практикам. Это создает возможность для быстрого внедрения инноваций и улучшения качества медицинской помощи на национальном уровне.

Таким образом, Мобильные центры тактического менеджмента представляют собой не только средство для совершенствования системы здравоохранения, но и необходимый шаг в направлении повышения доступности и качества медицинской помощи для всех жителей Казахстана.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проблема УЧР в Казахстане остается важной и актуальной в контексте стремительного экономического развития и социальных изменений. Страна переживает интенсивное развитие в различных секторах, таких как промышленность, торговля, транспорт и услуги, что подчеркивает необходимость эффективного управления человеческим капиталом [55].

С ростом экономики и модернизацией возникает потребность в высококвалифицированных кадрах, способных адаптироваться к новым технологиям и инновациям. В то же время важно обеспечить социальную стабильность и справедливое распределение возможностей для всех членов общества.

Разнообразие экономических сфер и появление новых отраслей создают запрос на различные навыки и компетенции у работников. УЧР должно гарантировать подготовку и переподготовку персонала, а также обеспечить условия для их профессионального развития и карьерного роста.

Глобализация играет также важную роль, поскольку Казахстан становится все более интегрированной частью мировой экономики. Это требует привлечения международных инвестиций, соответствия международным стандартам УЧР и создания многонациональных команд, способных успешно работать в разнообразной культурной среде [56].

Таким образом, развитие системы управления человеческими ресурсами становится ключевым фактором для устойчивого экономического и социального прогресса Казахстана. Это стратегически важное направление, которое требует внимания со стороны государства, бизнеса и общества в целом.

В контексте многочисленных методов управления человеческими ресурсами, мобильный центр выделяется своей гибкостью, инновационным подходом и способностью адаптироваться к быстро меняющимся потребностям современного рынка труда. Стремясь к оптимизации процессов управления персоналом, мобильные центры предлагают уникальную возможность оперативной реакции на вызовы, с которыми сталкиваются современные организации. На фоне широкого спектра подходов к управлению человеческими ресурсами, мобильные центры представляют собой передовую модель, способную эффективно реализовывать стратегии по улучшению рабочих процессов, повышению производительности и удовлетворенности персонала.

Вот несколько причин, почему это может считаться инновационным предложением:

- 1 Новый формат услуг:** Мобильный центр тактического менеджмента в медицине представляет собой новый формат предоставления услуг по управлению изменениями в здравоохранении, который может быть более гибким и адаптивным к потребностям клиентов.
- 2 Подход к развитию здравоохранения:** Создание специализированного центра, оказывающего услуги по управлению изменениями, может стать инновационным шагом в развитии системы здравоохранения Республики

Казахстан.

- 3 Расширение возможностей:** Мобильный характер центра позволяет охватывать больше медицинских организаций и клиентов, а также предоставлять услуги на различных уровнях, что может быть новым и востребованным подходом.
- 4 Интеграция современных технологий:** Использование современных информационных технологий для организации работы мобильного центра также может добавить инновационный элемент в предложение.
- 5 Повышение эффективности и качества здравоохранения:** Целью Центра тактического менеджмента в медицине является повышение эффективности и качества работы медицинских организаций через внедрение изменений, что может рассматриваться как инновационный подход к улучшению здравоохранения в стране.

Таким образом, можно считать, что предложение о создании Мобильного центра тактического менеджмента в медицине Казахстана представляет собой инновационную идею, которая может иметь потенциал для позитивного влияния на развитие системы здравоохранения в стране.

Создание Мобильного центра тактического менеджмента в медицине в Республике Казахстан представляет собой сложную, но вполне выполнимую задачу. Успех проекта зависит от нескольких ключевых факторов:

- 1 Поддержка правительства:** Необходима активная поддержка со стороны государственных органов, включая министерства здравоохранения и финансов, для обеспечения достаточного финансирования и политической воли.
- 2 Координация с медицинскими учреждениями:** Важно налаживать эффективное сотрудничество с медицинскими организациями по всей стране для гарантии их участия и содействия в реализации проекта.
- 3 Привлечение квалифицированных специалистов:** Для работы в центре необходимо привлечь высококвалифицированных специалистов в области управления изменениями, медицины, образования, IT и других сфер.
- 4 Разработка эффективной программы обучения и развития:** Необходимо создать программы для обучения и повышения квалификации медицинского и административного персонала для обеспечения успешной адаптации к новым методам и технологиям.
- 5 Мониторинг и оценка:** Регулярное отслеживание прогресса и оценка результатов работы центра критичны для корректировки стратегий и подходов в реальном времени.

Если эти условия будут выполнены, создание и успешная работа Мобильного центра станут реальностью. Это будет способствовать улучшению системы здравоохранения в стране, повышению её эффективности и

отзывчивости к потребностям населения.

Выводы:

1. Исследование успешно демонстрирует, как последние международные практики и тенденции в управлении человеческими ресурсами могут быть адаптированы и интегрированы в контексте казахстанских медицинских организаций. Это включает в себя гибкие формы занятости, развитие системы обучения и поддержки персонала, что является новым шагом в области УЧР в здравоохранении Казахстана.

2. Исследование интегрирует теоретические подходы через анализ литературных данных и практические данные, такие как анкетирование, для того чтобы выявить наиболее эффективные стратегии в УЧР. Кроме того, сформированы практические рекомендации для улучшения существующих HR-практик. Это сочетание помогает не только адаптировать и проверять теоретические концепции в реальных условиях, но и обеспечивает разработку целенаправленных улучшений для повышения эффективности работы медицинской организации.

3. Разработка и обоснование комплекса современных подходов к УЧР в медицинской организации, включает внедрение мобильных центров тактического менеджмента. Мобильные центры способствуют улучшению условия работы врачей, оптимизации рабочих процессов и улучшению качества медицинских услуг, что делает их важным инструментом для повышения операционной эффективности медицинских организаций.

Мобильный Центр Тактического Управления в медицине станет ключевым элементом в управлении человеческими ресурсами, предоставляя врачам дополнительные ресурсы для профессионального развития, улучшение условий труда и поддержку в их ежедневной практике. Это позволит медицинскому персоналу сосредоточиться на оказании качественной медицинской помощи. В результате, повысится качество обслуживания и удовлетворенность пациентов за счет внедрения современных методов работы и новых технологий. Центр также обеспечит эффективную координацию и коммуникацию между отделами, способствуя быстрому принятию решений и снижению затрат. Кроме того, он укрепит способность медицинских организаций адаптироваться к новым стандартам и технологиям, что критически важно для поддержания их лидерских позиций в здравоохранении. Инвестиции в данный проект принесут долгосрочные позитивные изменения для здоровья нации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Tursunbayeva, A., Bunduchi, R., Franco, M., & Pagliari, C. (2018). Human resource information systems in health care: a systematic evidence review. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 25(3), 266-274.
- 2 Connell, J., & Zurn, P. (2004). Strategies for recruiting and retaining health workers in developing countries. *Labour Education*, 2004(143), 19-29.
- 3 West, M. A., & Dawson, J. F. (2018). Employee Engagement and NHS Performance. King's Fund.
- 4 Министерство здравоохранения Республики Казахстан. Концепция развития здравоохранения Республики Казахстан до 2026 года [Электронный ресурс] / Министерство здравоохранения РК. – Астана, 2022. – <https://www.gov.kz/memleket/entities/dsm/documents/details/>
- 5 Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106.
- 6 Ramayan, A., & Singh, J. (2020). Flexible Work Arrangements: A Panacea for Burnout and Work–Life Conflict Among Healthcare Professionals. *Indian Journal of Industrial Relations*, 56(4), 663–681.
- 7 Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
- 8 Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.
- 9 Hill, E. J., Hawkins, A. J., & Miller, B. C. (1996). Work and family in the virtual office: Perceived influences of mobile telework. *Family Relations*, 45(3), 293-301.
- 10 Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 319-340.
- 11 Garber, A. M., Grabowski, D. C., & Skinner, J. (2018). Is American Health Care Uniquely Inefficient? *Journal of Economic Perspectives*, 22(4), 27–50.
- 12 Baicker, K., Cutler, D., & Song, Z. (2010). Workplace Wellness Programs Can Generate Savings. *Health Affairs*, 29(2), 304-311
- 13 Berry, L. L., Mirabito, A. M., & Baun, W. B. (2010). What's the Hard Return on Employee Wellness Programs? *Harvard Business Review*, 88(12), 104-112.
- 14 Goetzl, R. Z., Henke, R. M., Tabrizi, M., Pelletier, K. R., Loeppke, R., Ballard, D. W., Grossmeier, J., Anderson, D. R., Yach, D., Kelly, R. K., McCalister, T., Serxner, S., Selecky, C., Shallenberger, L. G., Fries, J. F., Baase, C., Isaac, F., Crighton, K. A., Wald, P., Exum, E., Shurney, D., & Metz, R. D. (2014). Do Workplace Health Promotion (Wellness) Programs Work? *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(9), 927-934. doi:10.1097/JOM.0000000000000276
- 15 Miller, S. B., Dan, D., Zeng, W., & Szigeti, J. (2019). Healthcare Employee Health and Well-being: The Role of Healthy Lifestyle Behaviors. *Journal of*

- Healthcare Management, 64(1), 54–68.
- 16 Okuda, Y., Bryson, E. O., DeMaria, S. Jr, Jacobson, L., Quinones, J., Shen, B., & Levine, A. I. (2011). The utility of simulation in medical education: What is the evidence? *Mount Sinai Journal of Medicine*, 78(6), 806–814.
 - 17 Cook, D. A., & Ellaway, R. H. (2016). Evaluating Technology-Enhanced Learning: A Comprehensive Framework. *Medical Teacher*, 38(8), 961-970.
 - 18 Sambunjak, D., Straus, S. E., & Marusic, A. (2006). Mentoring in Academic Medicine: A Systematic Review. *JAMA*, 296(9), 1103-1115.
 - 19 Gupta, S., Wilson, J. P., & Lohrke, F. T. (2019). Diversity and Inclusion in Healthcare Organizations: A Comprehensive Review. *Journal of Healthcare Management*, 64(3), 215-229.
 - 20 Thompson, R. L., & Davidson, M. N. (2017). Culturally Competent Healthcare Management: A Review of Current Strategies. *Journal of Cultural Diversity*, 24(3), 74-80.
 - 21 Griffiths, A., Maio, G. R., & Day, D. V. (2019). Introduction to Feedback: Its Processes and Perceptions. In *Handbook of Organizational Feedback* (pp. 1–18). Taylor & Francis.
 - 22 Westerlund, M., Vuori, J., & Boiral, O. (2018). Managerial flexibility as a double-edged sword: Enhancing and diminishing effectiveness initiatives. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 269-284.
 - 23 Жаксыгулова Г.К., Нурпеисова А.А. (2011) Перспективы дистанционного обучения менеджеров здравоохранения в контексте реализации модели медицинского образования КАЗНМУ им.С.Д.Асфендиярова *Вестник Казахского национального медицинского университета*, (2), 130-135.
 - 24 Нуртазина, С. К. (2020). Проблемы и перспективы повышения квалификации медицинских работников. *Вестник Казахского национального медицинского университета*, (3), 130-135.
 - 25 Абдукалик, А., Кенжебаева, С., & Магауина, Л. (2018). Повышение квалификации медицинских работников: реалии и перспективы. *Вестник КазНМУ*, (2), 57-62.
 - 26 Казахстанское агентство развития бизнеса в сфере здравоохранения. (2020). Доклад о состоянии цифровизации в здравоохранении в Республике Казахстан. Астана: Казахстанское агентство развития бизнеса в сфере здравоохранения.
 - 27 Алибаева, Г. Т., & Алдабергенова, Ж. Ж. (2019). Роль информационных технологий в управлении медицинским персоналом. *Информационные технологии и вычислительные системы*, (2), 29-34.
 - 28 Жуманазаров, Е. Ж. (2017). Система мотивации и стимулирования персонала в медицинских учреждениях. *Менеджмент и социальное развитие*, (4), 63-68.
 - 29 Сыздыкова, А. Ж. (2019). Управление медицинским персоналом: современные подходы и инструменты. *Вестник КазНМУ*, (1), 82-86.

- 30 Ministry of health of the republic of kazakhstan. (2020). report on flexible forms of employment in healthcare organizations. astana: ministry of health of the republic of kazakhstan.(Armstrong, 2012; Becker, 2013)
- 31 Kelliher, C., & Anderson, D. (2008). "For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality." *International Journal of Human Resource Management*, 19(3), 419-431.
- 32 Kossek, E. E., & Michel, J. S. (2011). "Flexible work schedules." *Handbook of Industrial-Organizational Psychology*, 2, 535-572.
- 33 Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). "The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences." *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- 34 Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). "The job demands-resources model of burnout." *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- 35 (Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Goleman 38-45
- 36 Mattke, S., Liu, H. H., Caloyeras, J. P., Huang, C. Y., Van Busum, K. R., Khodyakov, D., Shier, V., Exum, E., & Broderick, M. (2014). Do Workplace Wellness Programs Save Employers Money? *RAND Corporation*, pp. 1-16.
- 37 Smith, M. (2020). Taking teaching and learning seriously: Approaching wicked consciousness through collaboration and partnership. *To Improve the Academy: A Journal of Educational Development*, 39(1), 23-45.
- 38 Garcia, L. (2016). Evaluating the effectiveness of training programs in healthcare. *BMC Medical Education**, 16, 157-162.
- 39 Smedley, B. D., Stith, A. Y., & Nelson, A. R. (Eds.). (2003). ***Unequal Treatment: Confronting Racial and Ethnic Disparities in Health Care*** (pp. 1-764). Washington (DC): National Academies Press (US). ISBN: 030908265X.
- 40 Иванов И. И. Технологии управления медицинским персоналом // MedHelpGroup. 2023. URL: <https://medhelpgroup.ru>
- 41 Плеханова А. П. Обратная связь: что это, виды обратной связи сотруднику в управлении персоналом, в менеджменте // Контур. 2023. URL: <https://kontur.ru/articles/>
- 42 Янушко Ю. П. Правила обратной связи в управлении персоналом // Top-Career. 2023. URL: <https://top-career.ru/>
- 43 West, M. A., Borrill, C. S., Dawson, J. F., Brodbeck, F., Shapiro, D. A., & Haward, B. (2003). Leadership clarity and team innovation in health care. *Leadership Quarterly*, 14(4-5), 393-410.
- 44 Adler-Milstein, J., & Jha, A. K. (2016). HITECH Act Drove Large Gains In Hospital Electronic Health Record Adoption. *Health Affairs*, 35(4), 992-1000.
- 45 Chatterjee, A., & Sarker, S. (2018). "It's a Double-Edged Sword, This Technology Business": Physician Perspectives on the Paradox of Technology

- Implementation in Health Care. *Journal of the Association for Information Systems*, 19(8), 732-760.
- 46 Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87-96.
- 47 Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- 48 Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (12th ed., pp. 157-159). Kogan Page.
- 49 Healthcare worker's emotions, perceived stressors and coping mechanisms during the COVID-19 pandemic** / *PLOS ONE*, 2021. URL: [PLOS ONE](https://journals.plos.)
- 50 Healthcare Staff Wellbeing, Burnout, and Patient Safety: A Systematic Review** / *PLOS ONE*, 2015. URL: [PLOS ONE](https://journals.plos.) *
- 51 Колосницына М.Г. , Потапчик Е.Г., Селезнева Е.В., Темницкий А.Л., Шейман И.М., Шишкин С.В. Условия труда и мотивация медицинских работников(по материалам мониторинга экономических процессов в здравоохранении) Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. С.17-50
- 52 Калабина Е.Г. Политика стимулирующей оплаты труда в бюджетных медицинских учреждениях. *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*. 2016. № 1. С. 120–128
- 53 Александрова О.А., Ярашева А.В., Аликперова Н.В., Виноградова К.В., Аксенова Е.И. Способы повышения трудовой мотивации работников медицинских организаций // *Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины*. 2020. Т. 28. № S2. С. 1049—1055.
- 54 *Экономика здравоохранения / под науч. ред. М. Г. Колосницына, И. М. Шейман, С. В. Шишкин*. – М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2009. – 320 с. – ISBN 978-5-7598-0571-7.
- 55 Линн, Йоханнес Ф., Поворина, Оксана П. (ред.). Развитие человеческого капитала в Центральной Азии: примеры Казахстана, Кыргызстана и Узбекистана. – Нью-Йорк: Palgrave Macmillan, 2013. – 256 с. – ISBN 978-1137005736.
- 56 Есимова, Айгерим. Влияние глобализации на УЧР в Казахстане // *Journal of Asian Economics*. – 2020. – Т. 67. – С. 101216.

ПРИЛОЖЕНИЯ
МЕДИЦИНСКИЙ ЦЕНТР «А» Г. АЛМАТЫ

Анкета для анализа современных подходов к управлению человеческими ресурсами
(анкетирование проводится анонимно)

Уважаемые коллеги!

Просим Вас уделить время и ответить на все вопросы анкеты. Цель исследования - определить возможности для улучшения условий работы. Мы будем благодарны Вам за искренние и точные ответы.

№	Согласны ли Вы со следующими утверждениями?	Совершенно не согласен	Скорее не согласен	Затрудняюсь ответить	Согласен	Полностью согласен
1. Развитие лидерских качеств.						
1.	Участие в тренингах по развитию лидерских качеств может положительно влиять на мой профессиональный рост.	1	2	3	4	5
2.	Умение эффективно управлять конфликтами важно для лидера	1	2	3	4	5
3.	Поддержка со стороны коллег и руководства могут помочь в развитии лидерских качеств	1	2	3	4	5
4.	Участие в процессе управления внутренними процессами в медицинской организации может способствовать вашему профессиональному росту и развитию лидерских качеств	1	2	3	4	5
2. Программы поддержки здоровья и благополучия персонала.						
1.	Необходимо предоставить медицинскому персоналу возможности для физической активности на рабочем месте, включая наличие специально оборудованных кабинетов	1	2	3	4	5
2.	Получение психологической поддержки и консультаций на рабочем месте важно для персонала	1	2	3	4	5
3.	Программы и мероприятия по профилактике выгорания на рабочем месте важны для персонала	1	2	3	4	5
4.	Регулярные медицинских осмотры и скрининги на рабочем месте необходимы для поддержки физического здоровья сотрудников	1	2	3	4	5
3. Развитие системы обучения и развития персонала.						
1.	Необходимо предоставлять сотрудникам возможности по выбору области обучения и развития наиболее соответствующие их карьерным целям и интересам	1	2	3	4	5
2.	Обучение и развитие через взаимодействие с коллегами важно для профессионального роста.	1	2	3	4	5
3.	Участие в программе обмена опытом с коллегами из других стран может	1	2	3	4	5

	повлиять на ваш профессиональный рост и развитие					
4.	Поощрения за активное участие в обучении поможет сотрудникам больше мотивироваться и развиваться профессионально	1	2	3	4	5
4. Развитие диверсификации и инклюзивности						
1.	Необходимо создавать правила, чтобы все чувствовали себя уважаемыми в команде	1	2	3	4	5
2.	Все в нашей медицинской команде равноправны и уважаемы, независимо от их пола.	1	2	3	4	5
3.	Знание медицинским персоналом особенностей культуры пациентов помогает в оказании лучшей медицинской помощи	1	2	3	4	5
5. Внедрение системы продуктивной обратной связи						
1.	Важно, чтобы каждый сотрудник имел четкие цели и понимал, что от него ожидается в процессе работы	1	2	3	4	5
2.	Предоставление обратной связи сотрудникам об их работе важно для эффективной работы медицинской организации	1	2	3	4	5
3.	Для успешной работы медицинской команды важно, чтобы каждый сотрудник мог свободно высказывать свои мысли, зная, что его работа будет оценена честно и объективно.	1	2	3	4	5
6. Внедрение методов гибкого руководства						
1.	Ваше руководство гибко принимает решения и легко адаптируется к изменчивым условиям, учитывая потребности и интересы медперсонала	1	2	3	4	5
2.	Ваше руководство активно анализирует ошибки в диагностике и лечении и разрабатывает планы по их предотвращению для обеспечения безопасности пациентов и персонала.	1	2	3	4	5
3.	Ваше руководство внедряет инновационные технологии и методы лечения для улучшения качества медицинской помощи и рабочих процессов	1	2	3	4	5
4.	Ваше руководство инвестирует в развитие и обучение своего персонала					
7. Внедрение современных информационных технологий						
1.	Внедрение электронных медицинских записей помогает улучшить организацию и хранение информации о пациентах, делая работу медперсонала более эффективной	1	2	3	4	5
2.	Мобильные приложения и онлайн платформы важны для обмена информацией и обучения медицинского персонала	1	2	3	4	5

3.	Согласны ли вы с использованием телемедицины и удаленного обучения в сфере медицины	1	2	3	4	5
4.	Для анализа работы медицинского персонала и принятия обоснованных решений важно использовать информационные системы	1	2	3	4	5
8. Развитие системы мотивации и управления персоналом в медицинских организациях						
1.	Финансовые поощрения, такие как бонусы и премии, являются эффективным методом мотивации сотрудников	1	2	3	4	5
2.	Комфортная рабочая среда способствует повышению мотивации и производительности сотрудников.	1	2	3	4	5
3.	Поощрение предложений о новых идеях и улучшениях в работе способствует развитию медицины	1	2	3	4	5
4.	Повышение заработной платы по мере профессионального роста мотивирует сотрудника	1	2	3	4	5
5.	Финансовая поддержка для обучения и развития персонала благоприятно влияет на их профессиональное развитие	1	2	3	4	5

Расскажите о себе					
1.	Вы: <input type="checkbox"/> Руководитель подразделения <input type="checkbox"/> Административный персонал <input type="checkbox"/> Врач <input type="checkbox"/> Медсестра/медбрат <input type="checkbox"/> Младший медицинский персонал <input type="checkbox"/> Хозяйственная служба				
2.	Ваш пол	МУЖ ЖЕН	5.	Ваше семейное положение	
3.	Ваш возраст		6.	Стаж работы в медицинской организации	
4.	Ваше образование		7.	Стаж работы на занимаемой должности	
5.	Ваша степень удовлетворенности условиями работы в целом <u>10 20 30 40 50 60 70 80 90 100</u> *отметьте подходящую цифру				

* дополнительные комментарии можете вписать в чистый лист и прикрепить к анкете.

Большое спасибо за сотрудничество!