

## НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЕМ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ВРАЧЕЙ И МЕДСЕСТЕР

М.К. Баймолдаева 

Казахстанско-Британский технический Университет, Алматы, Казахстан

e-mail: [maria\\_b89\\_2025@mail.ru](mailto:maria_b89_2025@mail.ru)

**Аннотация.** В статье анализируется значение нематериальной мотивации как ключевого элемента управления медицинским персоналом (врачами и медсестрами) в условиях высокой нагрузки, дефицита кадров и риска профессионального выгорания. Рассматриваются теоретические основания мотивации (потребности, вовлеченность, признание) и практические инструменты: регулярная обратная связь, публичное и персональное признание результатов, участие сотрудников в принятии решений, наставничество, программы обучения и сертификации, прозрачные траектории карьерного развития, гибкое распределение смен, улучшение условий труда и микроклимата, а также психологическая поддержка и стресс-менеджмент. На основе систематического обзора отечественных и зарубежных исследований и сравнительного анализа практик показано, что нематериальные стимулы повышают удовлетворенность работой, укрепляют командное взаимодействие, снижают текучесть и улучшают качество помощи пациентам. В заключении предложены рекомендации по внедрению комплексной системы нематериальной мотивации, адаптированной к ресурсным ограничениям медицинских организаций и специфике национального контекста. Предлагается формировать пакет стимулов на уровне подразделений, закреплять стандарты нематериального поощрения в локальных регламентах и регулярно измерять эффект через опросы вовлеченности, показатели выгорания, жалобы пациентов и индикаторы качества услуг системно.

**Ключевые слова:** управление персоналом; организационная структура; HR-аналитика; процессный подход; медицинская организация; научно-исследовательский институт; HRBP; RACI; KPI; цифровизация HR.

## ДӘРІГЕРЛЕР МЕН МЕЙІРБИКЕЛЕРДІҢ ЖҰМЫС ТИІМДІЛІГІН АРТТЫРУДЫ БАСҚАРУ ЖҮЙЕСІНДЕГІ МАТЕРИАЛДЫҚ ЕМЕС ҮНТАЛАНДЫРУ

М.К. Баймолдаева

Қазақстан-Британ техникалық университеті, Алматы, Қазақстан

e-mail: [maria\\_b89\\_2025@mail.ru](mailto:maria_b89_2025@mail.ru)

**Түйіндеме.** Мақалада дәрігерлер мен мейірбикелердің еңбек тиімділігін арттыруда материалдық емес уәждеменің басқарушылық рөлі талданады. Кадр тапшылығы, жоғары жұмыс жүктемесі және кәсіби күйзеліс (burnout) тәуекелі күшейген жағдайда уәждеменің дәл осы түрі персоналды ұстап қалу мен қызмет сапасын қамтамасыз етудің маңызды тетігі ретінде қарастырылады. Зерттеуде уәждеменің теориялық негіздері (қажеттіліктер, тартылу, мойындау) және практикалық құралдары жүйеленеді: тұрақты кері байланыс, жетістіктерді жария және жеке мойындау, шешім қабылдауға қатыстыру, тәлімгерлік, оқыту мен сертификаттау бағдарламалары, айқын мансаптық траекториялар, икемді ауысымдық кесте, жұмыс жағдайын және ұжымдық климатты жақсарту, психологиялық қолдау және стресс-менеджмент. Әдебиеттерді жүйелі шолу мен тәжірибелерді салыстырмалы талдау негізінде материалдық емес үнталандыру қызметкерлердің қанағаттануын арттырып, командалық өзара әрекетті күшейтетіні, кадр тұрақтылығын жақсартатыны және пациентке көрсетілетін көмектің сапасына оң әсер ететіні көрсетіледі. Қорытындыда ресурстық шектеулерді ескере отырып, бөлімше деңгейінде кешенді уәждеме пакетін енгізу, оны жергілікті регламенттерде бекіту және нәтижені тартылу сауалнамалары, күйзеліс көрсеткіштері, пациент шағымдары мен сапа индикаторлары арқылы тұрақты өлшеу ұсынылады.

**Кілт сөздер:** персоналды басқару; ұйымдық құрылым; HR-аналитика; процестік тәсіл; медициналық ұйым; ғылыми-зерттеу институты; HR бизнес-серіктес (HRBP); RACI; KPI; HR цифрландыру.

## NON-MATERIAL MOTIVATION IN THE MANAGEMENT SYSTEM FOR IMPROVING THE PERFORMANCE OF PHYSICIANS AND NURSES

M.K. Baimoldayeva

Kazakh-British Technical University, Almaty, Kazakhstan

e-mail: [maria\\_b89\\_2025@mail.ru](mailto:maria_b89_2025@mail.ru)

**Abstract.** The article examines the role of non-material motivation in managing healthcare staff—physicians and nurses—to improve work effectiveness under conditions of high workload, staffing shortages, and elevated burnout risk. It reviews key theoretical foundations of motivation (needs, engagement, recognition) and systematizes practical tools that can be implemented in medical organizations: continuous feedback, public and individual recognition of performance, involvement in decision-making, mentoring, professional development and certification programs, transparent career pathways, flexible shift scheduling, improvements in working conditions and team climate, as well as psychological support and stress-management initiatives. Drawing on a structured review of domestic and international research and a comparative analysis of organizational practices, the study argues that non-financial incentives increase job satisfaction, strengthen teamwork, reduce turnover intentions, and contribute to higher quality of patient care. The conclusion proposes actionable recommendations for introducing a comprehensive non-material motivation system tailored to the resource constraints and institutional specifics of healthcare providers. Emphasis is placed on designing unit-level incentive bundles, formalizing recognition and support procedures in local regulations, and monitoring outcomes regularly through engagement surveys, burnout indicators, patient complaints, and service quality metrics.

**Key words:** human resource management; organizational structure; HR analytics; process approach; healthcare organization; research institute; HR business partner (HRBP); RACI; KPI; HR digitalization.

### Введение

Современные медицинские учреждения сталкиваются с рядом вызовов, связанных с повышением качества предоставляемых услуг и обеспечением эффективной работы сотрудников. Врачи и медсестры играют ключевую роль в предоставлении медицинской помощи, однако мотивация этих специалистов часто остается ограниченной только материальными вознаграждениями. В условиях постоянно меняющихся социальных и экономических факторов важнейшую роль в поддержании высокой профессиональной эффективности играет нематериальная мотивация.

Нематериальная мотивация направлена на удовлетворение профессиональных и психологических потребностей работников, такие как признание достижений, профессиональный рост, возможность карьерного продвижения и создание комфортной рабочей среды. В отличие от материальных стимулов, нематериальные меры воздействия способствуют не только повышению продуктивности, но и улучшению морального климата в

коллективе, что непосредственно сказывается на качестве работы медицинских сотрудников.

Целью статьи является исследование роли нематериальной мотивации в системе управления медицинским персоналом, особенно врачами и медсестрами, и определение ее влияния на повышение эффективности их работы. В статье рассматриваются ключевые подходы, методы и инструменты нематериальной мотивации, а также их влияние на мотивацию медицинских работников в долгосрочной перспективе.

Актуальность статьи обусловлена необходимостью оптимизации управления медицинским персоналом в условиях растущей конкуренции и ограниченных ресурсов здравоохранения. В то время как материальные стимулы могут способствовать краткосрочному улучшению производительности, нематериальная мотивация оказывает долговременный эффект на эмоциональное благополучие работников и их приверженность профессии. Важность этого подхода особенно очевидна в контексте современных вызовов, таких как профессиональное

выгорание, стресс и высокие требования к качеству обслуживания пациентов. Разработка и внедрение эффективной системы нематериальной мотивации в медицинских учреждениях позволяет создать не только более стабильный, но и высокоэффективный кадровый состав, что непосредственно влияет на качество медицинской помощи и на общий уровень удовлетворенности пациентов.

### Материалы и методы

В данной обзорной статье использован метод систематического анализа существующих исследований и литературы, направленных на изучение роли нематериальной мотивации в системе управления персоналом в медицинских учреждениях, с особым акцентом на повышение эффективности работы врачей и медсестер. Это позволило выявить ключевые подходы, модели и инструменты нематериальной мотивации, а также понять их влияние на качество работы медицинского персонала в различных странах и на практике здравоохранения Казахстана.

1. Систематический обзор литературы. Метод систематического обзора литературы заключался в тщательном анализе и обобщении существующих научных работ, статей, монографий, диссертаций, отчетов организаций и других источников, посвященных мотивации медицинского персонала, в частности нематериальной мотивации в здравоохранении. Были исследованы как международные, так и отечественные источники.

Литература была отобрана на основе ряда критериев:

- Актуальность: исследования должны быть актуальными, не более 10 лет с момента публикации.

- Качество: исследования с репрезентативными выборками, с применением научно обоснованных методов исследования.

- Тема исследования: статьи должны быть посвящены мотивации

медицинского персонала, особенно врачей и медсестер, в контексте нематериальной мотивации.

Использование данного метода позволило собрать данные, которые обеспечивают общее представление о состоянии темы в мире, а также выявить пробелы в исследовании нематериальной мотивации в медицинских учреждениях Казахстана.

2. Анализ и категоризация источников. Для качественного анализа использовалась методика категоризации исследуемых источников по нескольким ключевым аспектам:

- Теоретические модели мотивации: классификация работ, в которых обсуждаются основные теории мотивации, такие как теории потребностей, теории вознаграждения, теории вовлеченности.

- Практическое применение: источники, которые описывают внедрение систем нематериальной мотивации в здравоохранении различных стран, анализируются с точки зрения их эффективности и результатов.

- Культурные и социальные особенности мотивации в разных странах: исследования, рассматривающие влияние культурных факторов на систему мотивации в здравоохранении.

3. Сравнительный анализ. Сравнительный анализ был использован для выделения различных подходов к нематериальной мотивации в здравоохранении в международной практике и сопоставления их с текущими реалиями Казахстана. В обзоре использованы данные о внедрении систем нематериальной мотивации в странах с развитой системой здравоохранения, таких как США, Великобритания, Германия, Япония, а также данные о существующих подходах в Казахстане. В частности, анализировались результаты внедрения программ признания заслуг, карьерного роста, психологической поддержки и других методов

нематериальной мотивации в разных странах.

4. Синтез данных. Для достижения полноты картины проведен синтез данных, который заключался в обобщении результатов различных исследований, выявлении общих тенденций и предложении рекомендаций для дальнейших исследований в области нематериальной мотивации в здравоохранении. Синтез позволил выделить ключевые факторы, влияющие на мотивацию медицинского персонала, а также выявить проблемы, которые остаются актуальными для совершенствования системы мотивации в Казахстане.

5. Метод экспертных оценок. В рамках исследования использован метод экспертных оценок для понимания специфики нематериальной мотивации в Казахстане. Для этого были проанализированы мнения экспертов из сферы здравоохранения, кадровых специалистов и руководителей медицинских учреждений о важности нематериальной мотивации в работе врачей и медсестер. Мнения этих экспертов также позволили выявить реальный опыт внедрения нематериальных методов мотивации в отечественных медицинских учреждениях, а также проблемы, с которыми сталкиваются учреждения в процессе их реализации.

6. Методы анализа контента. Методы анализа контента были использованы для изучения текущих стратегий мотивации медицинского персонала, описанных в отчетах медицинских учреждений, а также в статьях и докладах профессиональных ассоциаций. Это позволило выявить текущие тенденции в подходах к мотивации, а также оценки эффективности внедряемых методов на уровне организаций.

Таким образом, предложенные методы исследования обеспечили комплексный подход к изучению нематериальной мотивации в системе

управления медицинским персоналом и позволили сформировать обоснованные выводы о ее влиянии на эффективность работы врачей и медсестер.

### Литературный обзор

Нематериальная мотивация в системе управления персоналом в медицинских учреждениях является важной темой для исследования, поскольку эффективность работы медицинских специалистов, таких как врачи и медсестры, напрямую зависит от их мотивации и профессионального удовлетворения. Развитие понятия мотивации и его значимость в медицинской сфере стали предметом множества исследований, поскольку улучшение условий труда и эмоционального состояния работников влияет не только на их личную эффективность, но и на улучшение качества медицинской помощи.

Одной из первых теорий мотивации труда была предложена Абрахамом Маслоу, который выделил пять уровней потребностей, начиная с физиологических и заканчивая потребностью в самоактуализации. На основе этой теории был разработан принцип иерархии потребностей, который тесно связан с мотивацией работников в разных сферах, включая медицину. Маслоу утверждал, что удовлетворение более высоких потребностей, таких как признание, уважение и самоактуализация, оказывает более глубокое влияние на мотивацию, чем удовлетворение базовых потребностей (например, финансовых). В медицине это может проявляться в виде признания профессиональных достижений врачей и медсестер, создания возможностей для карьерного роста и развития [1].

Важным вкладом в развитие теории мотивации является работа Reikin V., который акцентировал внимание на когнитивных аспектах мотивации и принятии решений. Согласно его взглядам, мотивация сотрудников в

большой степени зависит от их способности понимать и принимать решения, а также от их вовлеченности в процессы принятия решений на рабочих местах. В контексте здравоохранения это может быть связано с вовлечением медицинского персонала в процессы планирования и улучшения работы больницы или клиники [2].

В последние десятилетия особое внимание уделяется нематериальной мотивации как важнейшему инструменту управления персоналом в медицинских учреждениях. Исследования, проведенные в разных странах, показывают, что нематериальные стимулы, такие как признание заслуг, карьерный рост, возможность саморазвития, участие в принятии решений и создание поддерживающей рабочей среды, играют ключевую роль в мотивации медицинского персонала.

По данным международных исследований (например, работы Александра О.А., и соавторы), нематериальная мотивация может оказывать более долговременный эффект, чем финансовые стимулы. Это особенно важно в медицинской сфере, где от врачей и медсестер требуется не только высокая квалификация, но и эмоциональная вовлеченность, способность к эмоциональной поддержке пациентов, умение работать в условиях стресса и высокого давления [3].

Множество исследований подчеркивают важность признания труда медперсонала, что влияет на их отношение к профессии и снижает вероятность профессионального выгорания. В частности, согласно исследованию Власовой О.В., учреждения, в которых внедрены системы признания успехов и достижений медицинского персонала, показывают более высокие результаты как по качеству предоставляемых услуг, так и по удовлетворенности сотрудников [4].

В различных странах предпринимаются усилия для создания

эффективных систем нематериальной мотивации в здравоохранении. В частности, в США широко используется система нематериального признания для медицинских работников, включая награды за достижения в области качества обслуживания пациентов, награды за профессионализм и верность делу. В Японии основное внимание уделяется благополучию сотрудников через улучшение условий труда, создание благоприятной атмосферы в коллективе и стимуляцию персонала к участию в образовательных программах и тренингах. Важно отметить, что японские медицинские учреждения также делают акцент на вовлеченности сотрудников в решение проблем и планирование работы на всех уровнях, что способствует повышению их мотивации и удовлетворенности [5].

В Германии и Нидерландах активно используются программы повышения квалификации, участие в научных конференциях и исследованиях, что позволяет сотрудникам получать новые знания и повышать свою ценность на рынке труда. Таким образом, создание условий для профессионального роста является важной частью нематериальной мотивации.

В Казахстане вопросы мотивации медицинского персонала начали активно изучаться в последние годы, особенно в контексте реформ в здравоохранении. Внесение изменений в кадровую политику и условия труда врачей и медсестер становится важной частью государственной программы по улучшению качества здравоохранения. Однако, несмотря на значительные усилия по улучшению материального вознаграждения, нематериальная мотивация остается недостаточно развитой.

Исследования показывают, что в Казахстане системы нематериальной мотивации медперсонала только начинают развиваться. В ряде медицинских учреждений начали

внедряться программы поощрения и признания, однако пока их использование ограничено. Отсутствие четкой системы карьерного роста, недостаток профессиональных программ обучения и ограниченные возможности для развития навыков в большинстве учреждений ограничивают потенциал нематериальной мотивации. К тому же на фоне низких зарплат и тяжелых условий труда нематериальные стимулы в Казахстане зачастую не могут полностью компенсировать недостаток материальных стимулов, что сказывается на мотивации медицинских работников [6].

Особое внимание в исследованиях уделяется психосоциальным аспектам мотивации. Многие исследования подтверждают, что работа в условиях стресса и эмоциональных нагрузок, характерных для сферы здравоохранения, требует особого подхода к мотивации. Психологическая поддержка, организация рабочих процессов таким образом, чтобы они не приводили к перегрузкам и выгоранию, становятся важнейшими факторами, повышающими мотивацию и эффективность работы медсестер и врачей.

Работа Нанкина О.О. также показала, что удовлетворенность работой в медицинских учреждениях часто зависит от условий, созданных для психоэмоционального благополучия сотрудников. Важно отметить, что для медицинских работников важным фактором является не только признание их работы, но и наличие поддержки в коллективе, возможность получения помощи от руководства и коллег в трудных ситуациях [7].

Современные вызовы в области здравоохранения, такие как пандемии, рост количества пациентов, а также увеличение нагрузки на медицинский персонал, требуют нового подхода к мотивации. В условиях стресса и профессионального выгорания крайне важно создать систему нематериальной мотивации, которая будет поддерживать

моральный дух медсестер и врачей. В будущем можно ожидать внедрения более комплексных и индивидуализированных программ мотивации, которые будут учитывать не только профессиональные достижения, но и личные потребности каждого сотрудника [8-11].

Таким образом, нематериальная мотивация является важнейшим инструментом управления персоналом в сфере здравоохранения. Врачам и медсестрам необходимо не только материальное вознаграждение, но и признание, поддержка, возможности для профессионального роста и развития.

### Результаты

В рамках исследования были проанализированы ключевые аспекты, влияющие на нематериальную мотивацию в системе здравоохранения, с особым акцентом на работу врачей и медсестер. Анализ проводился с использованием различных источников данных, включая исследования, статьи, отчеты медицинских учреждений и экспертные мнения. В результате анализа были выявлены несколько основных трендов, факторов, а также проблемы, которые имеют влияние на эффективность мотивационных программ в сфере здравоохранения.

1. Роль нематериальной мотивации в повышении эффективности работы медицинских работников. На основании анализа зарубежной и отечественной литературы, а также практических примеров из медицинских учреждений, можно выделить несколько ключевых аспектов, которые подтверждают важность нематериальной мотивации для повышения эффективности работы врачей и медсестер.

#### *Признание заслуг и карьерный рост*

Признание заслуг сотрудников в медицине является одним из наиболее значимых аспектов нематериальной мотивации, поскольку оно напрямую связано с чувством ценности и значимости, которое работник ощущает в

рамках своей профессиональной деятельности. Когда медицинский персонал ощущает, что его усилия и достижения признаются и ценятся, это способствует не только повышению его вовлеченности, но и формированию чувства ответственности за свою работу.

Признание заслуг как метод мотивации играет решающую роль в формировании позитивной рабочей атмосферы. Это особенно важно для врачей и медсестер, которые ежедневно сталкиваются с высокой нагрузкой, стрессами и моральными вызовами. Без должного признания их профессиональных усилий работа может привести к выгоранию, снижению продуктивности и удовлетворенности.

*Важность признания заслуг для мотивации сотрудников*

Признание заслуг способствует развитию ощущения ценности в организации. Когда сотрудник понимает, что его профессиональные достижения не остаются незамеченными, это повышает его мотивацию и стремление к дальнейшему развитию. Работники, которые чувствуют свою значимость для организации, становятся более вовлеченными в процесс, проявляют большую ответственность и желание добиваться высоких результатов. Это особенно важно в области медицины, где качество работы непосредственно связано с результатами лечения пациентов.

Признание заслуг служит не только инструментом для повышения мотивации, но и элементом корпоративной культуры, который формирует доверие между работниками и руководством. Когда медицинский персонал понимает, что его труд ценится, это способствует укреплению командного духа и повышению общей моральной атмосферы в учреждении.

*Признание заслуг и карьерный рост*

Одним из эффективных способов признания заслуг является предоставление возможностей для карьерного роста. Важно, чтобы

медицинский персонал ощущал, что их профессиональное развитие не ограничивается только выполнением текущих обязанностей, но и сопровождается возможностями для повышения квалификации и продвижения по карьерной лестнице. Программы карьерного роста, которые включают в себя возможности для повышения квалификации, получение новых сертификатов и дополнительных навыков, играют ключевую роль в повышении мотивации.

Признание заслуг и карьерный рост тесно связаны с формированием системы внутренней мобильности в организации. Для врачей и медсестер важно не только получение признания за их текущие достижения, но и возможность двигаться вперед, осваивая новые области профессиональной деятельности. Это стимулирует сотрудников к постоянному самосовершенствованию, что, в свою очередь, повышает общий уровень компетенции и качества медицинских услуг.

*Зарубежный опыт внедрения систем признания заслуг*

Зарубежные примеры, такие как США и Великобритания, показали высокую эффективность внедрения систем признания заслуг. В этих странах признание заслуг становится неотъемлемой частью корпоративной культуры в медицинских учреждениях. Например, в США разработаны системы наград и сертификатов, которые используются для признания успехов медицинского персонала. Эти награды могут быть как индивидуальными (например, «Лучший врач года»), так и коллективными (например, «Лучший медицинский коллектив месяца»). Они не только подчеркивают достижения, но и служат важным элементом внутрикорпоративной мотивации.

Кроме того, в Великобритании активно используется практика публичного признания заслуг сотрудников на уровне учреждения. Регулярные

собрания и церемонии награждения позволяют выделить наиболее успешных сотрудников, тем самым создавая атмосферу соревновательности и стремления к лучшим результатам. Публичное признание позволяет не только повысить личную удовлетворенность работников, но и мотивировать остальных сотрудников, показывая, что их труд также будет замечен и оценен.

Эффективные системы признания заслуг, как показывает практика этих стран, приводят к улучшению морального климата в коллективе, повышению мотивации и снижению текучести кадров. Медицинские работники, которые видят, что их труд ценится, чувствуют большую вовлеченность и стремление к высокому качеству работы.

*Влияние признания заслуг на профессиональную удовлетворенность*

Профессиональная удовлетворенность врачей и медсестер напрямую связана с тем, насколько их усилия и достижения оцениваются руководством. Когда медицинский персонал ощущает, что его труд не остается незамеченным, это укрепляет их приверженность профессии и стимулирует к долгосрочной работе в медицинском учреждении. Признание заслуг помогает снизить уровень стресса, выгорания и чувства недооцененности, что в свою очередь ведет к более высокой производительности и качеству работы.

Медицинские учреждения, которые внедряют системы признания заслуг, демонстрируют лучшие результаты в области удовлетворенности персонала. Такие учреждения становятся привлекательными для потенциальных сотрудников, поскольку предлагают не только достойную оплату труда, но и возможности для карьерного роста и личной реализации.

*Психологическая поддержка и удовлетворение потребностей персонала*

Психологическая поддержка сотрудников в медицинских учреждениях является важной составляющей системы

нематериальной мотивации, так как она напрямую влияет на их эмоциональное состояние, моральный дух и производительность. Важно не только создать комфортные условия для выполнения профессиональных обязанностей, но и позаботиться о психоэмоциональной стабильности сотрудников, чтобы предотвратить выгорание, стрессы и другие проблемы, которые могут возникнуть в результате интенсивной и эмоционально насыщенной работы.

*Роль психологической поддержки в медицинской сфере*

Медицинская профессия характеризуется высоким уровнем стресса, интенсивной нагрузкой и необходимостью принимать важные решения в условиях неопределенности. Работа с пациентами, особенно в таких областях, как онкология, сопряжена с постоянным переживанием за жизни людей, что может негативно сказаться на психоэмоциональном состоянии врачей и медсестер. Постоянное напряжение, чувство ответственности и столкновение с тяжелыми случаями могут вызвать профессиональное выгорание, что существенно снижает эффективность работы и влияет на качество медицинской помощи.

В этом контексте психологическая поддержка становится неотъемлемой частью системы нематериальной мотивации, так как она помогает поддерживать высокий моральный дух сотрудников, предотвращать выгорание и повышать их вовлеченность в рабочий процесс. Психологическая поддержка может проявляться в разных формах: от индивидуальных консультаций с психологами до создания групп поддержки и внедрения программ по развитию эмоционального интеллекта.

*Обратная связь и честное отношение к сотрудникам*

Одним из важнейших аспектов психологической поддержки является регулярная обратная связь от руководства.

Важно не только своевременно оценивать результаты работы сотрудников, но и выслушивать их мнение, обсуждать трудности и предлагать решения возникающих проблем. Такой подход помогает сотрудникам чувствовать свою ценность и значимость для организации, что укрепляет их психологическое благополучие.

Честное и уважительное отношение к сотрудникам также играет ключевую роль в психологической поддержке. Когда медицинские работники чувствуют, что их мнение и чувства ценятся, а их усилия уважаются, это способствует повышению их удовлетворенности работой и снижению уровня стресса. Напротив, игнорирование проблем или пренебрежительное отношение к сотрудникам может вызвать чувство недооцененности и привести к снижению мотивации и продуктивности.

*Условия для психоэмоциональной стабильности*

Для обеспечения психоэмоциональной стабильности сотрудников необходимо создать условия, которые способствуют снижению стресса и повышению морального климата в коллективе. Важно обеспечить комфортную рабочую среду, где сотрудники могут чувствовать себя поддержанными и защищенными. Это включает в себя не только физические условия труда, но и организацию рабочего процесса таким образом, чтобы минимизировать перегрузки и обеспечить разумный баланс между рабочими и личными обязанностями.

Программы, направленные на развитие эмоциональной устойчивости, также могут стать важным инструментом психологической поддержки. В частности, обучающие курсы по управлению стрессом, эмоциональному интеллекту и навыкам общения могут помочь медицинским работникам справляться с психологическими нагрузками, возникающими в ходе их работы. Такие программы могут быть встроены в

систему профессионального развития и регулярно проводиться как для врачей, так и для медсестер.

*Программы психологической поддержки в зарубежных практиках*

Зарубежные практики, такие как в Японии, демонстрируют высокую эффективность внедрения программ психологической поддержки для медицинского персонала. В Японии широко применяются программы психологической помощи, направленные на развитие эмоционального интеллекта врачей и медсестер, а также на предотвращение профессионального выгорания. Такие программы помогают сотрудникам эффективно справляться с профессиональными стрессами, лучше взаимодействовать с пациентами и коллегами, а также улучшать свою эмоциональную устойчивость в сложных ситуациях.

Кроме того, японские медицинские учреждения активно предлагают курсы по психологическому самообслуживанию и развитию навыков саморегуляции, что способствует улучшению общей психоэмоциональной атмосферы в коллективе. Включение таких программ в систему нематериальной мотивации врачей и медсестер не только помогает поддерживать их моральный дух, но и повышает производительность труда, улучшает качество обслуживания пациентов и снижает текучесть кадров.

*Влияние психологической поддержки на вовлеченность и продуктивность*

Психологическая поддержка и удовлетворение потребностей персонала напрямую влияют на вовлеченность сотрудников в процесс работы. Когда медицинский персонал ощущает, что его эмоциональное благополучие находится под заботой руководства, он становится более вовлеченным и заинтересованным в своем профессиональном росте и достижении высоких результатов. Психологическая поддержка помогает преодолевать негативные чувства, такие как разочарование, беспокойство или

усталость, и заменяет их на положительное отношение к работе, что способствует повышению продуктивности.

Помимо этого, удовлетворение потребностей сотрудников в психологической поддержке способствует укреплению командного духа и улучшению внутренней атмосферы в коллективе. Это, в свою очередь, снижает уровень конфликтов, повышает эффективность совместной работы и способствует созданию здоровой рабочей среды, где каждый сотрудник чувствует свою значимость и поддержку.

*Внедрение психологической поддержки в систему мотивации*

Для успешной реализации психологической поддержки в системе нематериальной мотивации необходимо интегрировать такие программы в общую структуру корпоративной культуры учреждения. Важно не только обеспечить доступ к психологическим консультациям, но и создать условия для открытого общения, где сотрудники могут обсуждать свои проблемы и получать помощь.

Программы психологической поддержки должны быть доступны всем медицинским работникам, независимо от их должности или стажа работы. Создание системы доступных и эффективных ресурсов для преодоления профессионального выгорания и стресса повысит уровень удовлетворенности сотрудников и, как следствие, улучшит общую атмосферу в медицинском учреждении.

2. Влияние культурных особенностей на мотивацию. Культурные особенности, социальные нормы и традиции могут оказывать сильное влияние на подходы к мотивации. В Казахстане, как и в ряде других стран СНГ, существует дефицит внимания к нематериальной мотивации, что связано с определенными историческими и социальными особенностями. Несмотря на это, в последние годы наблюдается

растущий интерес к внедрению нематериальных методов мотивации. Однако в Казахстане часто встречается недостаток гибкости в применении таких методов, что ограничивает их эффективность.

В странах с более развитыми системами здравоохранения, таких как Германия, наблюдается успешное внедрение комплексных мотивационных программ, сочетающих признание заслуг, карьерный рост и программы профессионального развития. В Казахстане подобные подходы еще не получили широкого распространения, что связано с неразвитыми механизмами мотивации и ограниченными ресурсами.

3. Программы нематериальной мотивации в медицинских учреждениях Казахстана. Изучая существующие практики в Казахстане, можно выделить несколько успешных примеров внедрения нематериальной мотивации. Например, некоторые учреждения проводят программы признания лучших сотрудников, организуют тренинги и курсы повышения квалификации для медицинских работников. Однако эти меры остаются достаточно ограниченными и не всегда систематичными. В ряде случаев кадровые программы мотивируют лишь отдельных работников, тогда как для формирования эффективной системы мотивации необходимо учитывать интересы всего коллектива.

4. Проблемы внедрения нематериальной мотивации в Казахстане. При внедрении нематериальных методов мотивации в медицинских учреждениях Казахстана сталкиваются с рядом проблем. Одной из основных является недостаточная подготовленность руководителей медицинских учреждений к применению нематериальных стимулов. Существует нехватка знаний и опыта в области управления персоналом, что ограничивает возможности эффективного применения нематериальных методов мотивации.

Проблемы в организации системы карьерного роста. В Казахстане часто отсутствуют четко прописанные карьерные пути для медицинских работников, что снижает мотивацию к долгосрочному развитию в профессии. Ряд медучреждений не имеет систематических программ повышения квалификации и карьерного роста, что также негативно сказывается на удовлетворенности сотрудников своей работой.

Ограниченные ресурсы для внедрения нематериальных стимулов. Ограниченность бюджетных средств в государственных медицинских учреждениях сдерживает внедрение нематериальных методов мотивации на более широком уровне. Это касается как материальных средств для организации дополнительных курсов, так и времени, которое руководство может выделить для развития программы нематериальной мотивации.

5. Рекомендации по улучшению системы нематериальной мотивации. На основе анализа данных можно предложить следующие рекомендации для улучшения системы нематериальной мотивации в Казахстане:

Внедрение программ признания заслуг. Создание более разнообразных и системных программ по признанию заслуг, таких как награды, дипломы, публичное признание успехов сотрудников, способствующих повышению мотивации и вовлеченности.

Развитие карьерных программ и повышения квалификации. Обеспечение четких карьерных путей и возможностей для профессионального роста, что будет мотивировать врачей и медсестер на более долгосрочную работу в медучреждениях.

Создание поддерживающей среды для сотрудников. Важно создать психологически поддерживающую атмосферу, где врачи и медсестры смогут получать необходимую помощь в условиях стресса и профессионального выгорания.

Увеличение финансирования на программы нематериальной мотивации. Важно выделять дополнительные ресурсы для развития программ мотивации, включая организацию тренингов, психотерапевтическую поддержку, карьерное консультирование и другие нематериальные формы стимулирования.

### **Заключение**

В статье рассмотрены ключевые аспекты нематериальной мотивации медицинских работников, включая психологическую поддержку и удовлетворение потребностей персонала. Выявлено, что создание системы нематериальной мотивации, включающей признание заслуг, карьерный рост и психологическую поддержку, значительно способствует повышению вовлеченности сотрудников, улучшению их эмоционального состояния и снижению профессионального выгорания.

Особое внимание уделено важности обратной связи и честного отношения к сотрудникам, что способствует укреплению морального климата в коллективе и повышению удовлетворенности работников. Внедрение программ психологической поддержки, таких как тренинги по развитию эмоционального интеллекта и стресс-менеджмента, положительно влияет на психоэмоциональное состояние медицинского персонала, улучшая его продуктивность и вовлеченность в процесс работы.

Примеры из международной практики, такие как программы психологической помощи в Японии, показывают высокую эффективность таких мер для поддержания психоэмоциональной устойчивости медицинских работников и повышения их профессиональной удовлетворенности. Важно, чтобы в медицинских учреждениях, в том числе в Казахстане, внедрялись аналогичные программы, ориентированные на создание

благоприятной рабочей среды и снижение стресса у сотрудников.

В результате, эффективная система нематериальной мотивации, включая психологическую поддержку, становится важным инструментом не только для повышения качества медицинской помощи, но и для улучшения здоровья и благополучия самих сотрудников. Внедрение таких программ в медицинские учреждения способствует повышению общей удовлетворенности работников,

снижению текучести кадров и улучшению командного взаимодействия, что в свою очередь влияет на устойчивость и эффективность всей организации.

Таким образом, нематериальная мотивация является необходимым и эффективным инструментом для улучшения морального климата и продуктивности медицинского персонала, что имеет прямое влияние на качество предоставляемых медицинских услуг.

#### Список литературы

1. Пульвер Н.А., Соболева В.Е., Коноплина Н.В., Валяева Л.В., Гуськов В.Е. Проблема мотивации медицинских работников и нематериальное стимулирование персонала медицинских организаций // Многопрофильный стационар. – 2019. – 6(1). – С. 49-52.
2. Reikin V. Features of Intangible Motivation of Organization Staff // Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University. – 2022. – 4(32). – P. 79-85.
3. 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. – 28(S2). – С. 1049-1055.
4. Власова О.В. Направления совершенствования системы управления кадровым потенциалом медицинской организации // Региональный вестник. – 2021. – 1(6). – С. 46-57.
5. Шипилова Е.И., Приз Т.Ф. Психологические методы управления персоналом // Личность в меняющемся мире: здоровье, адаптация, развитие. – 2021. – 3(10). – С. 116-125.
6. Žunac A.G., Buntak K., Tišler P. Size of a Company and its Impact on Perception of Intangible Motivation // International journal for quality research. – 2019. – 13(1). – P. 13-21.
7. Нанкин О.О. Особенности и совершенствование управления персоналом в государственной медицинской организации // Экономические системы. – 2023. – 16(4). – С. 113-121.
8. Onyusheva I.V., Mussina A.K. Tangible and Intangible Aspects in the Modern System of Personnel Motivation // Вестник университета Туран. – 2022. – 2(1). – С. 103-107.
9. Канева Д.А., Бреусов А.В. Мотивация медицинского персонала стоматологических организаций различных форм собственности: данные социологического исследования // Саратовский научно-медицинский журнал. – 2018. – 14(2). – С. 287-293.
10. Rajaei, Z., Banihashemi, S. A., & Khalilzadeh, M. (2023). Identifying and Prioritizing Service Compensation Factors Influencing Nurses' Motivation: Application of Hybrid Fuzzy DEMATEL-BWM Method. Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences, 16(1), 63-88.
11. Papac, N., Pejanović-Škobić, N., & Lesko Bošnjak, L. (2020). Non-material motivation strategies of health sector. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, (26), 165-182.

#### Информация об авторе:

М.К. Баймолдаева - докторант DBA, Казахстанско-Британский технический Университет, Алматы, Казахстан (orcid <https://orcid.org/0009-0008-9580-2896>; e-mail: [maria\\_b89\\_2025@mail.ru](mailto:maria_b89_2025@mail.ru)).

#### Автор туралы ақпарат:

М.К. Баймолдаева - DBA докторанты, Қазақстан-Британ техникалық университеті, Алматы, Қазақстан (orcid <https://orcid.org/0009-0008-9580-2896>; e-mail: [maria\\_b89\\_2025@mail.ru](mailto:maria_b89_2025@mail.ru)).

#### About the author:

M.K. Baimoldayeva – doctoral student of DBA, Kazakh-British Technical University, Almaty, Kazakhstan (orcid <https://orcid.org/0009-0008-9580-2896>; e-mail: [maria\\_b89\\_2025@mail.ru](mailto:maria_b89_2025@mail.ru)).