

ЗНАЧИМОСТЬ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ РАБОТОЙ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОГО ВРАЧА

THE IMPORTANCE OF JOB SATISFACTION IN THE PROFESSIONAL ACTIVITY OF A MODERN DOCTOR

ПОЛУЧЕНО 13.01.2023 ОДОБРЕНО 19.01.2023 ОПУБЛИКОВАНО 25.04.2023 УДК 331.101.38 DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-2-43-48



МОСКВИЧЕВА Л.И.

*Врач-онколог кабинета ультразвуковой диагностики и терапии
Московского научно-исследовательского онкологического института имени П.А. Герцена —
филиал ФГБУ «Национальный медицинский исследовательский центр радиологии»
Минздрава России, г. Москва*

MOSKVICHEVA L.I.

*Oncologist, Ultrasound Department, P. Hertsen Moscow Oncology Research Institute —
Branch of the National Medical Radiology Research Centre of the Ministry of Health
of the Russian Federation, Moscow*

e-mail: ludamed16@mail.ru

Аннотация

В настоящее время в Российской Федерации активно реализуется национальный проект «Здравоохранение», важнейшими задачами которого являются повышение доступности медицинской помощи и качества медицинских услуг, развитие высокотехнологичных методов диагностики и лечения заболеваний, усиление кадрового резерва отрасли и достижение максимальной укомплектованности медицинских организаций различных уровней врачами, средним и младшим медицинским персоналом. В качестве основы для достижения данных целей, безусловно, должны рассматриваться повышение уровня мотивированности, удовлетворенности и психоэмоционального благополучия работников сферы здравоохранения, что может способствовать удержанию имеющихся и притоку молодых кадров, повышению уровня трудоспособности персонала, росту качества оказываемых услуг и доступности медицинской помощи. Особенности трудовой деятельности врача определяют стабильно высокий уровень рабочего стресса, который в определенной степени определяется индивидуальными факторами и личностными характеристиками специалиста, а также рядом организационных предикторов. Степень удовлетворенности специалистов системы здравоохранения рабочим процессом в значительной степени определяет качество и доступность медицинской помощи. В настоящей статье представлены данные отечественных и зарубежных литературных научных источников, освещающие уровень удовлетворенности врачей работой и различные факторы, с ним связанные, влияние данного показателя на социальную и профессиональную жизнь врачей, а также возможные мероприятия по повышению удовлетворенности специалистов собственной трудовой деятельностью.

Ключевые слова: *удовлетворенность работой, организационные и личные факторы, медицинские организации, врачи, трудовая мотивация, система здравоохранения.*

Abstract

Currently, the national project «Healthcare» is being actively implemented in the Russian Federation, the most important tasks of which are to increase the availability of medical care and the quality of medical services, the development of high-tech methods of diagnosis and treatment of diseases, strengthening the personnel reserve of the industry and achieving maximum staffing of medical organizations at various levels with doctors, secondary and junior medical personnel. As a basis for achieving these goals, of course, an increase in the level of motivation, satisfaction and psycho-emotional well-being of healthcare workers should be considered, which can contribute to the retention of existing and influx of young personnel, increase the level of staff working capacity, increase the quality of services provided and the availability of medical care. The peculiarities of the doctor's work determine a consistently high level of work stress, which to a certain extent is determined by individual factors and personal characteristics of the specialist, as well as a number of organizational predictors. The degree of satisfaction of healthcare professionals with the workflow largely determines the quality and availability of medical care. This article presents data from domestic and foreign literary scientific sources that highlight the level of satisfaction of doctors with work and various factors associated with it, the impact of this indicator on the social and professional life of doctors, as well as possible measures to increase the satisfaction of specialists with their own work.

Keywords: *job satisfaction, organizational and personal factors, medical organizations, doctors, work motivation, healthcare system.*

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в Российской Федерации активно реализуется национальный проект «Здравоохранение», важнейшими задачами которого являются повышение доступности медицинской помощи и качества медицинских услуг, развитие высокотехнологичных методов диагностики и лечения заболеваний, усиление кадрового резерва отрасли и достижение максимальной укомплектованности медицинских организаций различных уровней врачами, средним и младшим медицинским персоналом. В качестве основы для достижения данных целей, безусловно, должны рассматриваться повышение уровня мотивированности, удовлетворенности и психоэмоционального благополучия

работников сферы здравоохранения, что может способствовать удержанию имеющихся и притоку молодых кадров, повышению уровня трудоспособности персонала, росту качества оказываемых услуг и доступности медицинской помощи [1].

Сегодня под удовлетворенностью понимается психологическое состояние, возникающее при совпадении полученного результата с ожидаемым или получении более благоприятного для субъекта исхода, реализации стремлений и желаний, основных потребностей индивида [2, 3].

В настоящей статье представлены данные отечественных и зарубежных литературных научных источников, освещающих уровень удовлетворенности современных врачей работой и различные факторы, с ним связанные, влияние

данного показателя на социальную и профессиональную жизнь врачей, а также возможные мероприятия по повышению удовлетворенности специалистов собственной трудовой деятельностью. В данной работе под удовлетворенностью работой понимается сочетание удовлетворенности собственно трудом (содержанием и организационными условиями) и таких характеристик, как уровень заработной платы, психологический климат в коллективе, возможности карьерного роста и профессионального развития, эффективность коммуникационного процесса и управленческого стиля руководителя и т.п. [4].

РОЛЬ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ РАБОТОЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОГО ВРАЧА

Удовлетворенность работой является важнейшим компонентом качества жизни современного человека [5–8]. Негативное влияние высоких рабочих требований и стрессовых ситуаций на работе на общую удовлетворенность жизнью врачей Норвегии продемонстрировали Mahmood J.I. с соавторами в 2019 г. ($p < 0,001$). При этом авторы отмечают статистически достоверное позитивное влияние поддержки коллег на субъективную оценку качества жизни специалистов [5].

Для сотрудника системы здравоохранения удовлетворенность рабочим процессом в значительной степени определяет качество его профессиональной деятельности, а также является фактором, оказывающим выраженное влияние на демографическое распределение специалистов и доступность медицинской помощи [6, 7].

По данным Zhang X. и соавторов (2020 г.), уровень удовлетворенности работой сельских врачей Китая имеет достоверную отрицательную связь с их намерением сменить работу ($r = -0,37$, $p < 0,001$) и степенью вовлеченности в трудовой процесс ($r = -0,04$, $p < 0,001$). По результатам исследования 46,9% респондентов имели выраженное желание осуществлять свою трудовую функцию в городе [8].

Проблему недостаточной удовлетворенности врачей и среднего медицинского персонала трудом демонстрирует широкий круг исследований, как отечественных, так и зарубежных. По данным Rosta J. и соавторов (2019 г.), при сравнительной оценке в 2010 и 2017 гг. удовлетворенность норвежских врачей работой имеет тенденцию к снижению. При этом в большей степени данное явление характерно для врачей общей практики и специалистов государственных учреждений [9].

Анализ удовлетворенности работой врачей Китая также продемонстрировал относительно низкий уровень — средний балл составил 19,61 из 30. Для оценки данного показателя авторами была применена самостоятельно разработанная анкета, включающая 6 видов вопросов относительно удовлетворенности отношениями с коллегами, руководителем, возможностей продвижения по службе, вознаграждения, физических условий работы и обеспечения необходимым оборудованием. Респондентам была предложена 5-балльная шкала Лайкерта с вариантами ответов от «категорически не согласен» до «полностью согласен». В указанном исследовании дополнительно авторы продемонстрировали негативное влияние конфликта «работа-отдых» и позитивное влияние психологически положительно окрашенных отношений «врач-пациент» на удовлетворенность специалистов рабочим процессом [10].

В социологическом исследовании Domagała A. (2018 г.) с участием 1003 врачей Польши лишь 56,6% респондентов оказались удовлетворены работой: средний уровень удовлетворенности по шкале от 1 до 6 составил 4,1. При этом

среднее значение удовлетворенности профессиональным компонентом (отношениями врача с руководством, коллегами, медсестрами, уровнем вознаграждения) составило 4,4; личным (способностью разделять рабочие обязанности от личной жизни, контролировать график работы и организовывать собственную работу) — 3,78, производственным (наличием доступа к ресурсам для лечения пациентов, возможностью удовлетворения потребностей пациентов) — 4,0. Возраст респондентов и стаж их работы были положительно связаны с общим уровнем удовлетворенности работой, а также ее личным, профессиональным и производственным аспектами. Самая сильная связь наблюдалась между возрастом и профессиональной удовлетворенностью ($r = 0,19$, $p < 0,001$) и общей удовлетворенностью работой ($r = 0,14$, $p < 0,001$). Количество рабочих часов в неделю было отрицательно связано с удовлетворенностью рабочим процессом ($r = -0,12$, $p < 0,001$), личной ($r = -0,22$, $p < 0,001$) и производственной ($r = -0,11$, $p = 0,001$) удовлетворенностью, на дополнительный рабочий час в неделю удовлетворенность работой врачей снижалась с коэффициентом 0,97. Специалисты-женщины были в 0,27 раза менее удовлетворены работой, чем их коллеги-мужчины; респонденты, работающие в специализированных и университетских больницах, отмечали более высокую удовлетворенность, чем те, кто работал в больницах общего профиля [11].

Гендерные различия в удовлетворенности работой также отметили Miao Y. и соавторы (2017 г.) при оценке данного показателя в сельских районах западного Китая. Врачи-мужчины имели значительно более высокую месячную заработную плату, более продолжительный рабочий день, большее количество ночных смен в месяц, более продолжительный стаж работы ($p = 0,007$). Гендерные различия в пользу мужчин-сотрудников были признаны значимыми для распределения уровней удовлетворенности денежным вознаграждением по сравнению с рабочей нагрузкой ($p = 0,005$), шансами на продвижение по службе ($p = 0,026$) и не очень значимыми для удовлетворенности рабочей средой ($p = 0,058$) [12].

Эмоциональное выгорание специалистов, высокая загруженность, ограниченность профессионального развития и карьерного роста, а также непрозрачная или несправедливая система оплаты труда сегодня рассматриваются как ведущие причины низкой удовлетворенности врачей во всем мире [13, 14].

В 2021 г. Alrawashdeh H.M. с соавторами провели оценку факторов, влияющих на удовлетворенность работой Иорданских врачей в период пандемии COVID-19. Средний балл удовлетворенности работой, полученный при использовании опросника 5-Item Short Index of Job Satisfaction с диапазоном значений от 5 до 25 баллов, среди врачей-мужчин и врачей-женщин составил 15,3 и 15,5 соответственно ($p = 0,562$). Модель множественной линейной регрессии показала, что с увеличением возраста наблюдается статистически значимое повышение удовлетворенности работой ($p = 0,017$). Уровень эмоционального выгорания, оцененный по опроснику 10-Item Burnout Measure-Short version, был значимым предиктором удовлетворенности работой — более высокие показатели эмоционального выгорания приводили к более низкому уровню удовлетворенности рабочим процессом ($p < 0,001$). Работа врачом общей практики была связана с более низким уровнем удовлетворенности работой ($p < 0,001$), как и факторы работы в больницах с высокой загруженностью ($p < 0,001$), и низкого уровня оплаты труда (ежемесячный доход менее 700 иорданских динаров) ($p = 0,008$) [15].

По данным Zhang S.X. и соавторов (2020 г.), дополнительными факторами удовлетворенности во время пандемии COVID-19 являлись доступ к средствам индивидуальной защиты и диагностическим тестам на наличие инфекции [16].

Различия в уровне удовлетворенности работой среди врачей, осуществляющих свою трудовую деятельность в городской или сельской местности, а также в учреждениях государственного или частного сектора, представлены в работах различных авторов. Оценку удовлетворенности различными аспектами трудовой деятельности среди врачей первичной медико-санитарной помощи государственных и частных медицинских организаций Малайзии продемонстрировали Ab Rahman N. и соавторы в 2019 г. В исследовании приняли участие в общей сложности 460 врачей: 221 сотрудник из государственных клиник и 239 специалистов из частных организаций. Более половины врачей в государственных клиниках составляли женщины (61,5% против 34,3% в частном секторе). В государственных медицинских организациях самую большую возрастную группу составляли врачи в возрасте до 30 лет, в частных — 49,4% респондентов были старше 50 лет. В то время как количество государственных клиник было относительно равномерно распределено между городскими и сельскими районами, более 90% частных учреждений располагались в городах. Сотрудники государственного сектора отмечали более длительное время дежурства и более высокую среднюю частоту посещений организаций звена первичной медико-санитарной помощи.

Для оценки степени удовлетворенности работой респондентам было предложено указать один из ответов (полностью согласен, согласен, не согласен или категорически не согласен) на 6 вопросов анкеты: «Я чувствую, что какая-то часть моей работы не имеет никакого смысла», «Моя работа по-прежнему мне интересна так же сильно, как и раньше», «Моя работа перегружена ненужными административными задачами», «У меня слишком много стресса на моей нынешней работе», «Быть врачом — уважаемая работа», «В моей работе соблюдается баланс между усилиями и вознаграждением». Ответы были дихотомически закодированы в виде двоичной системы, где 0 отражал «не согласен» (сочетание категорически не согласен и не согласен) и 1 — «согласен» (сочетание полностью согласен и согласен).

Более половины врачей государственных клиник (59,7%) согласились с тем, что их работа перегружена ненужными административными задачами, в отличие от 36,0% специалистов частных организаций ($p < 0,001$); 62,9% и 85,8% респондентов отметили наличие справедливого размера оплаты труда в зависимости от трудовых затрат ($p < 0,001$); 33,9% и 18,4% врачей государственного и частного сектора соответственно согласны с тем, что часть их работы не имеет смысла ($p < 0,001$). Наличие выраженного стресса на работе отметили 23,1% врачей государственных и 17,6% специалистов частных клиник, однако различия между секторами были статистически значимыми только среди респондентов, осуществляющих свою трудовую деятельность в городских районах ($p < 0,001$). Подавляющее большинство (84,6% и 87,9%) врачей как в государственных, так и в частных организациях отметили высокую степень личного уважения к профессии, 93,7% и 97,5% соответственно указали на отсутствие снижения собственного интереса к врачебному ремеслу [17].

Зарубежные авторы отмечают также связь уровня удовлетворенности различными компонентами рабочего процесса и трудовой мотивации врачей. В качестве наиболее важных мотивационных факторов указывают содержание работы, уважение со стороны коллег, престиж и социальное признание, возможности карьерного роста и обучения. При этом роль основных демотиваторов отводится низкой заработной

плате, недостаточности каналов коммуникации, ограниченными возможностями обучения [18–20].

В нашей стране удовлетворенность работой отмечают 54,3% врачей-терапевтов, 60–80% (в зависимости от возрастной группы) неврологов, 62% онкологов [21–23]. Более половины (59%) врачей-патологоанатомов со стажем работы 1–15 лет не удовлетворены карьерным продвижением, 47% — заработной платой и дополнительными льготами, 29% — отношениями с руководством [24].

Гатауллиным И.Г. и соавторами в 2015 г. также продемонстрировано влияние удовлетворенности работой на уровень трудовой мотивации специалистов. В исследование вошло 270 человек, включая врачей-онкологов и врачей общей практики из 5 городов и 1 районного центра Республики Татарстан, а также Мордовии, Удмуртии, Марий Эл, Башкирии. Результаты опроса показали, что ведущим фактором мотивации респондентов являлось удовлетворение от работы, а основными стимулами были нематериальные: ответственность за результаты работы, теплые отношения с коллегами и благоприятный социально-психологический климат в организации, возможность обучения, развитая система внутренней коммуникации [25].

Среди основных факторов, снижающих степень удовлетворенности врачей работой, выделяют: ресурсную недостаточность подразделений (4,4%), длительность рабочего дня более 9 часов (43,2%), отсутствие перерыва на отдых и прием пищи (35,1%), длительность оформления медицинской документации на амбулаторном приеме (более 10 минут — 51,5%), низкую заработную плату (29,9–47,6%), отсутствие у пациентов приверженности лечению и ответственности за поддержание собственного здоровья (33,3%), негативное отношение общества к профессии врача (45,3%) [21, 22, 26, 27].

По данным Волнухина А.В. и Сибуриной Т.А. (2021 г.), основными причинами недостаточно эффективного использования профессионального потенциала врачебных и руководящих кадров являются жесткая регламентация и формализованность труда, отсутствие условий (технических, организационных, финансовых) для реализации имеющихся знаний, умений, навыков. Для заведующих функциональных отделений дополнительными факторами являются незаинтересованность руководства в инициативных работниках, юридические барьеры для инновационного развития. Врачи-специалисты помимо вышеуказанных проблем также отмечают высокую рабочую нагрузку и недоучет руководством возможностей и желаний сотрудников [28].

ВЫВОДЫ

В современном мире удовлетворенность работой является важнейшим компонентом социального и психологического благополучия человека. Особенности трудовой деятельности врача определяют стабильно высокий уровень рабочего стресса, который в определенной степени определяется индивидуальными факторами и личностными характеристиками специалиста, а также рядом организационных предикторов. Степень удовлетворенности рабочим процессом среди специалистов системы здравоохранения в значительной степени определяет качество и доступность медицинской помощи.

По данным ряда отечественных и зарубежных исследований наименее удовлетворены трудом врачи первичного звена и сотрудники государственных учреждений, молодые специалисты, женщины-врачи. Негативные влияния на удовлетворенность работой оказывают наличие конфликта «работа-отдых», неоплачиваемые переработки, степень разви-

тия эмоционального выгорания медицинских работников, ресурсная недостаточность подразделений. Наиболее высокая удовлетворенность работой связана со справедливостью уровня оплаты труда, возможностями профессионального обучения и шансами на продвижении по службе.

Учет полученных данных специалистами отдела кадров или HR-менеджерами может позволить оптимизировать работу медицинских организаций путем совершенствования процессов обучения и развития персонала, развития эффективных путей внутренней коммуникации, достаточной укомплектованности подразделений специалистами и материальными ресурсами, расширения возможностей психологической поддержки сотрудников. Указанные мероприятия могут способствовать повышению престижа организации, снижению текучки кадров, росту уровня трудовой мотивации и производительности сотрудников, а также степени удовлетворенности пациентов оказанными медицинскими услугами.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Moskvicheva L.I., Russkikh S.V., Makarova E.V., Tarasenko E.A., Vasilev M.D., Timurzieva A.B.* Satisfaction of outpatient oncologists with their work. *European Journal of Translational Myology*, 2022, vol. 32, no. 2, 10637. DOI: 10.4081/ejtm.2022.10637.
2. *Кокорин В.Г., Куковякин С.А., Шешунов И.В., Куковякина Н.Д.* Удовлетворенность медицинской помощью (обзор литературы) // *Вятский медицинский вестник*. 2009. Т. 2–4. С. 69–77.
3. *Журавлев А.Л., Барабанищikov А.Н., Воловикова М.И.* Психология человека в современном мире // *Материалы Всероссийской юбилейной научной конференции, посвященной 120-летию со дня рождения С.Л. Рубинштейна*. Изд-во «Институт психологии РАН». — 2009 — С. 137–146.
4. *Суцкова Я.С., Кожевникова О.В.* Диагностика профессионального становления личности: учебно-методическое пособие. Часть 3. — Ижевск: Издательство «Удмуртский университет», 2012. — С. 67–68.
5. *Mahmood J.I., Grotmol K.S., Tesli M., Moum T., Andreassen O., Tyssen R.* Life satisfaction in Norwegian medical doctors: a 15-year longitudinal study of work-related predictors. *BMC Health Serv Res*, 2019, vol. 19, no. 1, p. 729. DOI: 10.1186/s12913-019-4599-7
6. *Lu Y., Hu X.M., Huang X.L., Zhuang X.D., Guo P., Feng L.F., Hu W., Chen L., Zou H., Hao Y.T.* The relationship between job satisfaction, work stress, work-family conflict, and turnover intention among physicians in Guangdong, China: a cross-sectional study. *BMJ Open*, 2017, vol. 7, no. 5, p. e014894. DOI: 10.1136/bmjopen-2016-014894
7. *Kim M.K., Arsenault C., Atuyambe L.M., Kruk M.E.* Predictors of job satisfaction and intention to stay in the job among healthcare providers in Uganda and Zambia. *Int J Qual Health Care*, 2021, vol. 33, no. 3, p. mzab128. DOI: 10.1093/intqhc/mzab128
8. *Zhang X., Bian L., Bai X., Kong D., Liu L., Chen Q., Li N.* The influence of job satisfaction, resilience and work engagement on turnover intention among village doctors in China: a cross-sectional study. *BMC Health Serv Res*, 2020, vol. 20, no. 1, p. 283. DOI: 10.1186/s12913-020-05154-0
9. *Rosta J., Aasland O.G., Nylenna M.* Changes in job satisfaction among doctors in Norway from 2010 to 2017: a study based on repeated surveys. *BMJ Open*, 2019, vol. 9, no. 9, p. e027891. DOI: 10.1136/bmjopen-2018-027891
10. *Deng S., Yang N., Li S., Wang W., Yan H., Li H.* Doctors' Job Satisfaction and Its Relationships With Doctor-Patient Relationship and Work-Family Conflict in China: A Structural Equation Modeling. *Inquiry*, 2018, vol. 55, p. 46958018790831. DOI: 10.1177/0046958018790831
11. *Domagała A., Peña-Sánchez J.N., Dubas-Jakóbczyk K.* Satisfaction of Physicians Working in Polish Hospitals—A Cross-Sectional Study. *Int J Environ Res Public Health*, 2018, vol. 15, no. 12, p. 2640. DOI: 10.3390/ijerph15122640
12. *Miao Y., Li L., Bian Y.* Gender differences in job quality and job satisfaction among doctors in rural western China. *BMC Health Serv Res*, 2017, vol. 17, no. 1, p. 848. DOI: 10.1186/s12913-017-2786-y
13. *Degen L., Linden K., Seifried-Dübon T., Werners B., Grot M., Rind E., Pieper C., Eilerts A.L., Schroeder V., Kasten S., Schmidt M., Goebel J., Rieger M.A., Weltermann B.M.* Job Satisfaction and Chronic Stress of General Practitioners and Their Teams: Baseline Data of a Cluster-Randomised Trial (IMPROVEjob). *Int J Environ Res Public Health*, 2021, vol. 18, no. 18, p. 9458. DOI: 10.3390/ijerph18189458
14. *Collins A., Beauregard A.* The effect of breaches of the psychological contract on the job satisfaction and wellbeing of doctors in Ireland: a quantitative study. *Hum Resour Health*, 2020, vol. 18, no. 1, p. 89. DOI: 10.1186/s12960-020-00534-3
15. *Alrawashdeh H.M., Al-Tammemi A.B., Alzawahreh M.K., Al-Tamimi A., Elkholy M., Al Sarireh F., Abusamak M., Elehamer N.M.K., Malkawi A., Al-Dolat W., Abu-Ismail L., Al-Far A., Ghoul I.* Occupational burnout and job satisfaction among physicians in times of COVID-19 crisis: a convergent parallel mixed-method study. *BMC Public Health*, 2021, vol. 21, no. 1, p. 811. DOI: 10.1186/s12889-021-10897-4
16. *Zhang S.X., Liu J., Afshar Jahanshahi A., Nawaser K., Yousefi A., Li J., Sun S.* At the height of the storm: Healthcare staff's health conditions and job satisfaction and their associated predictors during the epidemic peak of COVID-19. *Brain Behav Immun*, 2020, vol. 87, pp. 144–146. DOI: 10.1016/j.bbi.2020.05.010
17. *Ab Rahman N., Husin M., Dahian K., Mohamad Noh K., Atun R., Sivasampu S.* Job satisfaction of public and private primary care physicians in Malaysia: analysis of findings from QUALICO-PC. *Hum Resour Health*, 2019, vol. 17, no. 1, p. 82. DOI: 10.1186/s12960-019-0410-4
18. *Chmielewska M., Stokwizewski J., Filip J., Hermanowski T.* Motivation factors affecting the job attitude of medical doctors and the organizational performance of public hospitals in Warsaw, Poland. *BMC Health Serv Res*, 2020, vol. 20, no. 1, p. 701. DOI: 10.1186/s12913-020-05573-z
19. *Guo B., Qiang B., Zhou J., Yang X., Qiu X., Qiao Z., Yang Y., Cao D.* The Relationship between Achievement Motivation and Job Performance among Chinese Physicians: A Conditional Process Analysis. *Biomed Res Int*, 2021, vol. 2021, p. 6646980. DOI: 10.1155/2021/6646980
20. *Moll-Khosrawi P., Zimmermann S., Zoellner C., Schulte-Uentrop L.* Understanding Why All Types of Motivation Are Necessary in Advanced Anaesthesiology Training Levels and How They Influence Job Satisfaction: Translation of the Self-Determination Theory to Healthcare. *Healthcare (Basel)*, 2021, vol. 9, no. 3, p. 262. DOI: 10.3390/healthcare9030262
21. *Адабергенова Г.А.* Социальные аспекты и удовлетворенность врачей-терапевтов условиями труда на уровне городской поликлиники // *Онкология — XXI век*. 2019. С. 16–18.
22. *Плешкова О.Л., Мухаметгараева Л.А., Миронова Е.В., Шкатова Е.Ю.* Удовлетворенность врачей-неврологов своей профессиональной деятельностью // *Modern science*. — 2021. — Т. 1–1. — С. 398–402.
23. *Москвичева Л.И.* Синдром профессионального эмоционального выгорания у врачей онкологической службы: распространенность и выраженность синдрома, факторы, влияющие на его развитие // *Менеджер здравоохранения*. — 2020. — Т. 6. — С. 28–36.

24. Ушакова М.Ю., Кора Н.А. Удовлетворенность работой как фактор психологического здоровья в профессиональной деятельности врачей-патологоанатомов // Политика и право. — 2021. — С. 86–92. DOI: 10.22250/PAL.2021.12
25. Гатауллин И.Г., Забирова Л.М., Гатауллин И.И. Социологическое исследование мотивации врачей // Вестник экономики, права и социологии. — 2015. — № 4. — С. 284–288.
26. Жузенова М.А. Результаты опроса по качеству оснащенности ресурсами и удовлетворенность рабочим местом врачей эндокринологов при оказании помощи пациентам с сахарным диабетом 2 типа поликлиник г. Алматы. SCIENCE AND EDUCATION: PROBLEMS AND INNOVATIONS: сборник статей V Международной научно-практической конференции — Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2020. — С. 218–223.
27. Данильченко Я.В., Карась Д.В., Понсуйко А.Н., Артамонова Г.В. Удовлетворенность медицинского персонала — удовлетворенность пациента качеством помощи: есть ли связь? // Социальные аспекты здоровья населения. — 2020. — Т. 66. — № 3. — С. 2. DOI: 10.21045/2071-5021-2020-66-3-2
28. Волнухин А.В., Сибурин Т.А. Управление профессионально-личностным потенциалом врачебных кадров // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. — 2021. — Т. 29. — № 1. — С. 147–152. DOI: 10.32687/0869-866X-2021-29-1-147-152
- Care, 2021, vol. 33, no. 3, p. mzab128. DOI: 10.1093/intqhc/mzab128
8. Zhang X., Bian L., Bai X., Kong D., Liu L., Chen Q., Li N. The influence of job satisfaction, resilience and work engagement on turnover intention among village doctors in China: a cross-sectional study. BMC Health Serv Res, 2020, vol. 20, no. 1, p. 283. DOI: 10.1186/s12913-020-05154-0
9. Rosta J., Aasland O.G., Nylenna M. Changes in job satisfaction among doctors in Norway from 2010 to 2017: a study based on repeated surveys. BMJ Open, 2019, vol. 9, no. 9, p. e027891. DOI: 10.1136/bmjopen-2018-027891
10. Deng S., Yang N., Li S., Wang W., Yan H., Li H. Doctors' Job Satisfaction and Its Relationships With Doctor-Patient Relationship and Work-Family Conflict in China: A Structural Equation Modeling. Inquiry, 2018, vol. 55, p. 46958018790831. DOI: 10.1177/0046958018790831
11. Domagała A., Peñá-Sánchez J.N., Dubas-Jakóbczyk K. Satisfaction of Physicians Working in Polish Hospitals—A Cross-Sectional Study. Int J Environ Res Public Health, 2018, vol. 15, no. 12, p. 2640. DOI: 10.3390/ijerph15122640
12. Miao Y., Li L., Bian Y. Gender differences in job quality and job satisfaction among doctors in rural western China. BMC Health Serv Res, 2017, vol. 17, no. 1, p. 848. DOI: 10.1186/s12913-017-2786-y
13. Degen L., Linden K., Seifried-Dübön T., Werners B., Grot M., Rind E., Pieper C., Eilerts A.L., Schroeder V., Kasten S., Schmidt M., Goebel J., Rieger M.A., Weltermann B.M., Job Satisfaction and Chronic Stress of General Practitioners and Their Teams: Baseline Data of a Cluster-Randomised Trial (IMPROVEjob). Int J Environ Res Public Health, 2021, vol. 18, no. 18, p. 9458. DOI: 10.3390/ijerph18189458
14. Collins A., Beauregard A. The effect of breaches of the psychological contract on the job satisfaction and wellbeing of doctors in Ireland: a quantitative study. Hum Resour Health, 2020, vol. 18, no. 1, p. 89. DOI: 10.1186/s12960-020-00534-3
15. Alrawashdeh H.M., Al-Tammemi A.B., Alzawahreh M.K., Al-Tamimi A., Elkholy M., Al Sarireh F., Abusamak M., Elehamer N.M.K., Malkawi A., Al-Dolat W., Abu-Ismaïl L., Al-Far A., Ghoul I. Occupational burnout and job satisfaction among physicians in times of COVID-19 crisis: a convergent parallel mixed-method study. BMC Public Health, 2021, vol. 21, no. 1, p. 811. DOI: 10.1186/s12889-021-10897-4
16. Zhang S.X., Liu J., Afshar Jahanshahi A., Nawaser K., Yousefi A., Li J., Sun S. At the height of the storm: Healthcare staff's health conditions and job satisfaction and their associated predictors during the epidemic peak of COVID-19. Brain Behav Immun, 2020, vol. 87, pp. 144–146. DOI: 10.1016/j.bbi.2020.05.010
17. Ab Rahman N., Husin M., Dahian K., Mohamad Noh K., Atun R., Sivasampu S. Job satisfaction of public and private primary care physicians in Malaysia: analysis of findings from QUALICO-PC. Hum Resour Health, 2019, vol. 17, no. 1, p. 82. DOI: 10.1186/s12960-019-0410-4
18. Chmielewska M., Stokwizewski J., Filip J., Hermanowski T. Motivation factors affecting the job attitude of medical doctors and the organizational performance of public hospitals in Warsaw, Poland. BMC Health Serv Res, 2020, vol. 20, no. 1, p. 701. DOI: 10.1186/s12913-020-05573-z
19. Guo B., Qiang B., Zhou J., Yang X., Qiu X., Qiao Z., Yang Y., Cao D. The Relationship between Achievement Motivation and Job Performance among Chinese Physicians: A Conditional Process Analysis. Biomed Res Int, 2021, vol. 2021, p. 6646980. DOI: 10.1155/2021/6646980
20. Moll-Khosrawi P., Zimmermann S., Zoellner C., Schulte-Uentrop L. Understanding Why All Types of Motivation Are Necessary in Advanced Anaesthesiology Training Levels and How They Influence Job Satisfaction: Translation of the Self-

REFERENCES

1. Moskvicheva L.I., Russkikh S.V., Makarova E.V., Tarasenko E.A., Vasiliev M.D., Timurzieva A.B. Satisfaction of outpatient oncologists with their work. European Journal of Translational Myology, 2022, vol. 32, no. 2, 10637. DOI: 10.4081/ejtm.2022.10637.
2. Kokorin V. G., Kukovyakin S. A., Sheshunov I. V., Kukovyakina N. D. Satisfaction with medical care (literature review). Vyatskii meditsinskii vestnik [Vyatka Medical Bulletin], 2009, Vol. 2-4, p. 69-77. (In Russian).
3. Zhuravlev A.L., Barabanshchikov A.N., Volovikova M.I. Human psychology in the modern world. Materialy Vserossiiskoi yubileinoi nauchnoi konferentsii, posvyashchennoi 120-letiyu so dnya rozhdeniya S.L. Rubinshteina, Izd-vo «Institut psikhologii RAN» [Materials of the All-Russian jubilee Scientific Conference dedicated to the 120th anniversary of the birth of S.L. Rubinstein, Publishing House "Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences"], 2009, pp.137-146. (In Russian).
4. Suntsova Ya.S., Kozhevnikova O.V. Diagnostics of professional formation of personality: educational and methodical manual. Part 3. Izhevsk: Izdatel'stvo «Udmurtskii universitet» [Izhevsk: Udmurt University Publishing House], 2012, pp. 38-68. (In Russian).
5. Mahmood J.I., Grotmol K.S., Tesli M., Moum T., Andreassen O., Tyssen R. Life satisfaction in Norwegian medical doctors: a 15-year longitudinal study of work-related predictors. BMC Health Serv Res, 2019, vol. 19, no. 1, p. 729. DOI: 10.1186/s12913-019-4599-7
6. Lu Y., Hu X.M., Huang X.L., Zhuang X.D., Guo P., Feng L.F., Hu W., Chen L., Zou H., Hao Y.T. The relationship between job satisfaction, work stress, work-family conflict, and turnover intention among physicians in Guangdong, China: a cross-sectional study. BMJ Open, 2017, vol. 7, no. 5, p. e014894. DOI: 10.1136/bmjopen-2016-014894
7. Kim M.K., Arsenaault C., Atuyambe L.M., Kruk M.E. Predictors of job satisfaction and intention to stay in the job among health-care providers in Uganda and Zambia. Int J Qual Health

- Determination Theory to Healthcare. Healthcare (Basel), 2021, vol. 9, no. 3, p. 262. DOI: 10.3390/healthcare9030262
21. Aldabergenova G.A. Social aspects and satisfaction of internists with working conditions at the city polyclinic level. *Onkologiya — XXI vek [Oncology — XXI century]*, 2019, pp. 16–18. (In Russian)
 22. Pleshkova O.L., Mukhametgareeva L.A., Mironova E.V., Shkatova E.Y. Satisfaction of neurologists with their professional activities. *Modern science*, 2021, vol. 1-1, pp. 398–402. (In Russian).
 23. Moskvicheva L.I. The syndrome of professional emotional burnout in oncological service doctors: the prevalence and severity of the syndrome, factors affecting its development. *Menedzher zdravookhraneniya [Health Care Manager]*, 2020, vol. 6, p. 28–36. (In Russian).
 24. Ushakova M.Yu., Kora N.A. Job satisfaction as a factor of psychological health in the professional activity of pathologists. *Politika i pravo [Politics and law]*, 2021, p. 86–92. (In Russian). DOI: 10.22250/PAL.2021.12
 25. Gataullin I.G., Zabirova L.M., Gataullin I.I. Sociological study of doctors' motivation. *Vestnik ekonomiki, prava i sotsiologii [Bulletin of Economics, Law and Sociology]*, 2015, no. 4, pp. 284–288. (In Russian).
 26. Zhuzenova M.A. Results of a survey on the quality of resource availability and job satisfaction of endocrinologists in providing care to patients with type 2 diabetes in polyclinics in Almaty. *SCIENCE AND EDUCATION: PROBLEMS AND INNOVATIONS: sbornik statei V Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii — Penza: MTsNS «Nauka i Prosveshchenie» [SCIENCE AND EDUCATION: PROBLEMS AND INNOVATIONS: collection of articles of the V International Scientific and Practical Conference — Penza: ICNS “Science and Education”]*, 2020, pp. 218–223. (In Russian).
 27. Danilchenko Ya.V., Karas D.V., Popsuiko A.N., Artamonova G.V. Satisfaction of medical personnel — patient satisfaction with the quality of care: is there a connection? *Sotsial'nye aspekty zdorov'ya naseleniya [Social aspects of public health]*, 2020, vol. 66, no. 3, p. 2. (In Russian). DOI: 10.21045/2071-5021-2020-66-3-2
 28. Volnukhin A.V., Siburina T.A. Management of professional and personal potential of medical personnel. *Problemy sotsial'noi gigieny, zdravookhraneniya i istorii meditsiny [Problems of social hygiene, health care and the history of medicine]*, 2021, vol. 29, no. 1, pp. 147–152. (In Russian). DOI: 10.32687/0869-866X-2021-29-1-147-152

Фридман А.

ВЫ ИЛИ ХАОС. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЛЯ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

М.: *Добрая книга*, 2022, 480 с.

Эта книга — уникальное практическое руководство по построению целостной системы управленческого планирования «с нуля» в рамках всей организации сверху донизу. Александр Фридман, лучший российский эксперт по регулярному менеджменту и автор бестселлера «Вы или вас. Профессиональная эксплуатация подчиненных. Регулярный менеджмент для рационального руководителя», выходит за рамки традиционного тайм-менеджмента и рассказывает о том, как встроить планирование в систему корпоративного управления, избавиться от хаоса и авралов и достигать поставленных целей.

Книга поможет вам отладить механизмы управления организацией, провести перенастройку бизнес-процессов и перевести корпоративный механизм в режим максимальной производительности. Как и в своей первой книге, «Вы или вас», Александр Фридман последовательно придерживается жесткого и прагматичного подхода к управлению, учитывая особенности национального менталитета и российские обычаи ведения бизнеса. Ничего лишнего. Только полезная практическая информация, только те знания, которые мгновенно можно применить на практике в повседневной работе, только те приемы и технологии, которые работают и дают результаты во многих успешных компаниях.

