

# VI. ВКЛАД ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ И НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ В ЗДОРОВЬЕСБЕРЕЖЕНИЕ НАЦИИ

УДК 316.354.2

JEL classification: J24

<https://www.doi.org/10.17059/udf-2025-6-1>

## Социальное самочувствие среднего медицинского персонала государственных организаций здравоохранения Свердловской области: по результатам социологического исследования<sup>1</sup>

K.B. Кузьмин <sup>a</sup>, B.C. Харченко <sup>b</sup>, L.E. Петрова <sup>c</sup>

<sup>a</sup> Свердловский областной медицинский колледж (г. Екатеринбург, Россия).

<https://orcid.org/0000-0002-9063-4642>

<sup>b</sup> Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина, (г. Екатеринбург, Россия).

<https://orcid.org/0000-0002-0909-6550>

<sup>c</sup> Екатеринбургская академия современного искусства (институт) (г. Екатеринбург, Россия)

<https://orcid.org/0000-0003-2981-916X>

Автор для корреспонденции: К.В. Кузьмин (konstantinkuzmin1966@gmail.com).

**Аннотация.** Представлены результаты социологического исследования, проведенного в Свердловской области в 2023 г. Опрошены главные медицинские сестры государственных организаций здравоохранения («эксперты») и работники из числа среднего медицинского персонала («сотрудники»). Анализ удовлетворенности опрошенных работой показал, что слабым местом в управлении человеческими ресурсами является инвестирование в развитие персонала – обучение и продвижение. Уровень вовлеченности экспертов в работу составил 51 %, что указывает на «зону безразличия»: такой персонал не вовлечен в работу, равнодушен как к успехам, так и к неудачам своей организации, что требует проработки системы корпоративных ценностей и выстраивания качественно новых по содержанию коммуникаций внутри медицинского коллектива и в отношениях между руководителями и их подчиненными. Уровень вовлеченности сотрудников составляет 38 %, что близко к «зоне разрушения»: медицинские организации утрачивают возможности продуктивной и эффективной работы персонала, что также требует качественных изменений, направленных на мотивирование работников для достижения целей развития организации.

**Ключевые слова:** средний медицинский персонал; социальное самочувствие; удовлетворенность трудом; вовлеченность персонала

## Social Well-Being of Nursing Staff of State Healthcare Institutions in the Sverdlovsk Region: Based on the Results of an Sociological Study

K. Kuzmin <sup>a</sup>, V.Kharchenko <sup>b</sup>, L. Petrova <sup>c</sup>

<sup>a</sup> Sverdlovsk Regional Medical College (Ekaterinburg, Russia).

<https://orcid.org/0000-0002-9063-4642>

<sup>b</sup> Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin (Ekaterinburg, Russia).

<https://orcid.org/0000-0002-0909-6550>

<sup>c</sup> Yekaterinburg Academy of Modern Art (Institute) (Ekaterinburg, Russia).

<https://orcid.org/0000-0003-2981-916X>

<sup>1</sup> Кузьмин К.В., Харченко В.С., Петрова Л.Е. Текст. 2025.

Corresponding author: K. Kuzmin (konstantinkuzmin1966@gmail.com).

**Abstract.** The results of a sociological study conducted in the Sverdlovsk region in 2023 are presented. Chief nurses of government health care organizations ("experts") and paramedical personnel ("employees") were interviewed. An analysis of the job satisfaction of respondents showed that the weak point in human resource management is investing in personnel development - training and promotion. The level of involvement of experts in the work was 51 %, which indicates a "zone of indifference": such personnel are not involved in the work, are indifferent to both the successes and failures of their organization, which requires elaboration of a system of corporate values and building qualitatively new ones on the content of communications within the medical team and in relations between managers and their subordinates. The level of employee engagement is 38 %, which is close to the "destruction zone": medical organizations are losing opportunities for productive and efficient work of staff, which also requires qualitative changes aimed at motivating employees to achieve the organization's development goals.

**Keywords:** nursing staff; social well-being; job satisfaction; staff engagement

## Введение

В современных организациях задачи по управлению персоналом все больше опираются на знания о том, какие проблемы есть у действующих сотрудников, каково их отношение к компании как к работодателю, как они оценивают рабочее место и пр. Владея этой информацией, можно не только лучше понимать, как распределить ресурсы на управление персоналом, но и как сделать работу сотрудников более эффективной и полезной для организации (Ищенко, 2006; Ловчева, 2010; Митрофанова & Гришаева, 2020). Средний медицинский персонал государственного здравоохранения практически не изучен с точки зрения его притязаний, оценки работы, условий труда и требований к работодателю, хотя, несомненно, такая информация позволила бы лучше понять «слабые» зоны в работе с персоналом, выявила бы проблемы, решение которых повысило бы качество труда и выполнения поставленных перед организацией задач.

Различные прикладные исследования, посвященные изучению проблем управления персоналом, сводятся к анализу уровня удовлетворенности и вовлеченности персонала (Долженко, 2014; Коновалова, 2014; Михалкина & Михалкина, 2017; Смирнов, 2019; Чеглакова & Кабалина, 2016; Hajiali et al., 2021; Uddin et al., 2019), изучению лояльности работодателю («индекс eNPS») (Громова, 2020; Ламихов, 2019; Strenitzerová & Achimský, 2019); реже встречается анализ мотивации (Несова & Федорова, 2016). Все эти показатели представляют собой индикаторы («измерители») оценки благополучия персонала и отражают оценки места работы и компании в целом, так как именно они связаны с состоянием социального самочувствия. В трудовой сфере под «социальным самочувствием» мы понимаем комплексное описание соотношения между тем, какие притязания и ожидания есть у работников, и как они их реализуют в определенных трудовых отношениях, рабочей среде, у конкретного работодателя. Для комплексного изучения социального самочувствия персонала мы определили следующие индикаторы: удовлетворенность работой, вовлеченность персонала, его лояльность (или приверженность) работодателю (Харченко, 2022) и уровень мотивации (Харченко, 2023). В настоящей работе мы сфокусируемся на двух основных компонентах социального самочувствия: удовлетворенности работой и вовлеченности, которые

позволили охарактеризовать базовые индикаторы среднего медицинского персонала государственных организаций здравоохранения.

Под удовлетворенностью работой мы подразумеваем отношение, оценку и эмоциональное состояние работников, вызванное реализацией потребности в труде. Выступая в качестве индикатора социального самочувствия, удовлетворенность работой помогает понять общее отношение сотрудников организации к труду и занятости, а также оценку социально-трудовых отношений в компании, то есть этот показатель отражает общую оценку персоналом своей работы в самом общем «приближении» — насколько сотрудники довольны работой, как оценивают ее с точки зрения потенциала реализации собственных ожиданий.

Вовлеченность персонала определяется нами как приверженность работе в организации (компании) и заинтересованность работников в достижении ею эффективных результатов, ее целей и успеха. Этот индикатор социального самочувствия указывает не только на психологическое состояние работников, но и характеризует их поведение. Именно с вовлеченностью связывают отношение работников к организации и, как следствие, повышение производительности и качества выполняемого труда.

Изучение показателей социального самочувствия отражает текущее состояние отношения персонала к своей работе и работодателю и позволяет определить зоны развития (изменений) в работе с персоналом. Сопоставление данных с предыдущим периодом оценивания или бенчмарками (эталонными значениями) помогает определить, насколько выявленное состояние социального самочувствия критично, требует усиленного внимания или может быть изменено в долгосрочной перспективе. В конечном счете понимание социального самочувствия персонала помогает организации определить свой потенциал на изменения и улучшение эффективности работы, производительности и качества оказываемых услуг.

### **Материалы и методы**

Исследование проведено в феврале-марте 2023 г. на основе экспертного опроса главных медицинских сестер — руководителей медсестринских коллективов государственных организаций здравоохранения Свердловской области (далее — «экспертов») и онлайн-анкетирования среднего медицинского персонала (далее — «сотрудников»). Отбор единиц анализа в выборочную совокупность производился по принципу достижимой выборки: всего было опрошено 70 экспертов (ошибка выборки составила 11,6 %; достигнутая выборка — 56 %); от сотрудников было получено 1314 ответов (ошибка выборки составила 1,05 %, достигнутая выборка — 4,1 %, что адекватно для больших социально-профессиональных групп).

Определены следующие задачи исследования:

1. Оценка общей удовлетворенности трудом — по методике ВЦИОМ;
2. Оценка удовлетворенности занятого персонала различными аспектами работы — по адаптированной методике Gallup Q12;
3. Оценка вовлеченности персонала в работу — по методике AON Hewitt;

## Результаты

В рамках изучения показателей общей удовлетворенности трудом была применена методика ВЦИОМ, преимуществом которой является простота измерений: респондентам задается вопрос: «Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой?» с пятью вариантами ответов («вполне удовлетворен», «скорее удовлетворен», «скорее не удовлетворен», «совершенно не удовлетворен», «затрудняюсь ответить»), на основе которых посредством суммирования положительных ответов рассчитывается индекс удовлетворенности.

Опрошенные эксперты высоко оценили свою удовлетворенность трудом: 90 % отметили, что в целом удовлетворены, а о том, что «вполне удовлетворены», сообщили двое из пяти опрошенных (41 %). В то же время общий уровень удовлетворенности сотрудников оказался ожидаемо ниже и составил только 75 %, причем лишь треть опрошенных (35 %) указала, что работой довольны полностью (рис. 1).

Если сравнивать показатель общей удовлетворенности сотрудников с общероссийскими показателями, то можно обнаружить, что он ниже на 9 процентных пунктов (п. п.): весной 2024 г. об удовлетворенности заявили 84 % россиян, а 48 % дали уверенный ответ «вполне удовлетворен»<sup>1</sup>.

Общая оценка удовлетворенности работой имеет волнообразные изменения в зависимости от стажа работы в здравоохранении (рис. 2). У персонала с небольшим стажем (менее 1 года) удовлетворенность работой является максимальной (90 %), далее, с накоплением опыта работы и стажа, удовлетворенность снижается до 73 % у работников со стажем от трех до пяти лет и далее практически не меняется — колеблется в пределах 2–3 п. п. (составляет 71–73 % у работников со стажем от 3 до 30 лет). У группы работников со стажем более 31 года уровень удовлетворенности работой резко отличается по сравнению с персоналом со стажем 3–30 лет, но сопоставим с теми, у кого стаж 1–2 года: по результатам исследований удовлетворенность работой у «стажистов» составила 83 %.

В рамках изучения показателей удовлетворенности различными аспектами работы была применена адаптированная методика Gallup Q12, позволяющая их оценить на основе 4 блоков:

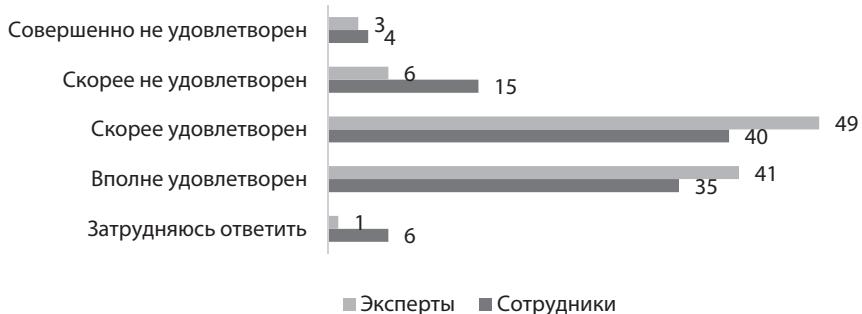
1. Блок «Базовые потребности персонала» фокусируется на ответе на вопрос: «Что я как сотрудник получаю?» и отражает оценку оснащенности рабочего места, удовлетворенности условиями труда, понимания своих целей и задач в работе;

2. Блок «Личный вклад» по сути является ответом на вопрос: «Что я как сотрудник даю компании?». Он помогает выяснить, как сотрудники оценивают созданные компанией условия для эффективной работы, насколько стремятся выполнять работу качественно, добросовестно, ощущают ли признание со стороны руководителя, коллектива.

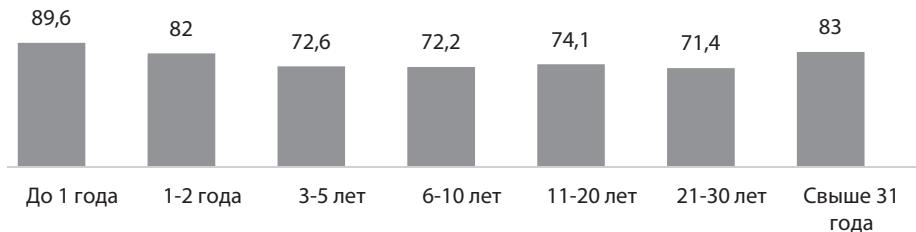
3. Блок «Команда» помогает выяснить, считают ли себя сотрудники частью коллектива, насколько они вовлечены в деятельность компании, разделяют её миссию и цель.

---

<sup>1</sup> Не только деньги, или О факторах выбора работы в России. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/ne-tolko-dengi-ili-o-faktorakh-vybora-raboty-v-rossii> (дата обращения: 12.12.2024).



**Рис. 1.** Сравнительные показатели общей удовлетворенности работой, в % от общего числа опрошенных экспертов и сотрудников (источник: составлено авторами по результатам исследования)



**Рис. 2.** Уровень общей удовлетворенности работой у сотрудников с разным стажем работы в здравоохранении, в % к общему числу по выбранным группам респондентов (источник: составлено авторами по результатам исследования)

4. Блок «Развитие» позволяет найти ответ на вопрос сотрудников: «Как я могу расти в компании?» и отражает оценку персоналом возможностей профессионального развития, продвижения, роста и обучения (Харченко, 2023).

Учитывая особенности выборки, при разработке инструментария была учтена специфика двух изучаемых целевых групп — рядового персонала и экспертов (главных медицинских сестер), в связи с чем вопросы опросника имели небольшие различия (табл. 1).

Участникам опроса нужно было оценить, насколько они согласны или не согласны с предложенными им 12 утверждениями по 5-балльной шкале («совершенно не согласен», «скорее не согласен», «и да, и нет», «скорее согласен», «полностью согласен»). Этот способ оценивания позволил не только дать оценку по каждому утверждению (параметру), но и сопоставить оценки, полученные от двух анализируемых групп респондентов — главных медицинских сестер и рядовых сотрудников из числа среднего медицинского персонала.

Итак, экспертам было предложено оценить удовлетворенность работой своих сотрудников — лиц из числа среднего медицинского персонала; иными словами, адаптированные под эту логику оценки формулировки утверждений позволили понять, насколько, по мнению экспертов, их подчиненные удовлетворены различными аспектами своей работы (рис. 3).

Таблица 1

**Вопросы опросника измерения удовлетворенности работой**

№ п/п	Утверждения	
	Анкета 1. Эксперты	Анкета 2. Сотрудники
A.	<i>Базовые потребности персонала</i>	
1.	Все сотрудники знают, какие профессиональные требования к ним предъявляются на работе	Я знаю, что ожидается от меня на работе
2.	У сотрудников имеются в наличии все материалы и оборудование, необходимые для качественного выполнения работы	У меня есть все материалы и оборудование, необходимые для качественного выполнения работы
B.	<i>Личный вклад</i>	
3.	Для сотрудников созданы возможности каждый день на рабочем месте заниматься тем, что у них получается лучше всего	У меня есть возможность каждый день на рабочем месте заниматься тем, что у меня получается лучше всего
4.	В нашем медицинском учреждении создана и успешно функционирует система поощрений за хорошую работу, выполненную сотрудниками	За последние семь дней я получил(а) признание или похвалу за хорошую работу
5.	Непосредственные руководители и коллеги всегда заботятся о вхождении в коллектив новых сотрудников	Мой непосредственный руководитель или кто-то из коллег заботится обо мне как о личности
6.	В нашем медицинском учреждении поощряют личностный и профессиональный рост сотрудников	На работе есть тот, кто поощряет мое развитие
C.	<i>Команда</i>	
7.	В нашем медицинском учреждении всегда считаются с мнением сотрудников	На работе с моим мнением считаются
8.	Цель нашего медицинского учреждения заставляет сотрудников чувствовать важность выполняемой ими работы	Цель моего медицинского учреждения заставляет меня чувствовать, что моя работа важна
9.	Мои подчиненные стремятся делать свою работу качественно	Мои коллеги стремятся делать свою работу качественно
10.	У меня на работе сложились не только профессиональные, но и дружеские отношения с подчиненными	У меня есть лучший друг на работе
D.	<i>Развитие</i>	
11.	Мы постоянно обсуждаем вопросы дальнейшего профессионального развития своих работников	За последние полгода со мной на работе обсуждали мое дальнейшее профессиональное развитие
12.	В нашем медицинском учреждении созданы возможности дополнительного обучения и профессионального роста сотрудников	В прошлом году у меня была возможность на работе учиться и профессионально расти

Источник: составлено авторами.



**Рис. 3.** Доля утвердительных ответов («полностью согласен» и «скорее согласен») экспертов по утверждениям об удовлетворенности различными аспектами работы их сотрудников, в % к общему числу опрошенных экспертов (источник: составлено авторами по результатам исследования)

Таким образом, трое из четырех экспертов (74 %) уверены, что их подчиненные «всегда стремятся делать работу качественно»; две трети (67 %) — что все сотрудники знают, какие профессиональные требования к ним предъявляются на работе; трое из пяти участников опроса — что у них сложились дружеские отношения с подчиненными, они постоянно обсуждают вопросы их дальнейшего профессионального развития, в медицинской организации созданы возможности дополнительного обучения и профессионального роста сотрудников, а непосредственные руководители и коллеги «заботятся о вхождении в коллектив новых сотрудников», тем более, что цель организации заставляет их чувствовать важность выполняемой ими работы. В меньшую сторону отличается степень согласия экспертов с такими утверждениями, как: «в нашем медицинском учреждении всегда считаются с мнением сотрудников» (39 % согласившихся) и «в нашем медицинском учреждении создана и успешно функционирует система поощрений за хорошую работу, выполненную сотрудниками» (43 %).

Значимые противоречия были обнаружены по результатам анализа ответов сотрудников (рис. 4).

По блоку 1 («Базовые потребности персонала») выяснилось, что 70 % опрошенных знают, что «ожидается от них на работе», но только 43 % подтвердили, что у них есть «все материалы и оборудование для выполнения качественной работы».

По блоку 2 («Личный вклад») свыше половины опрошенных (56 %) указали на то, что у них есть возможность заниматься на своем рабочем месте в медицинской организации тем, в чем они чувствуют себя профессионалами.

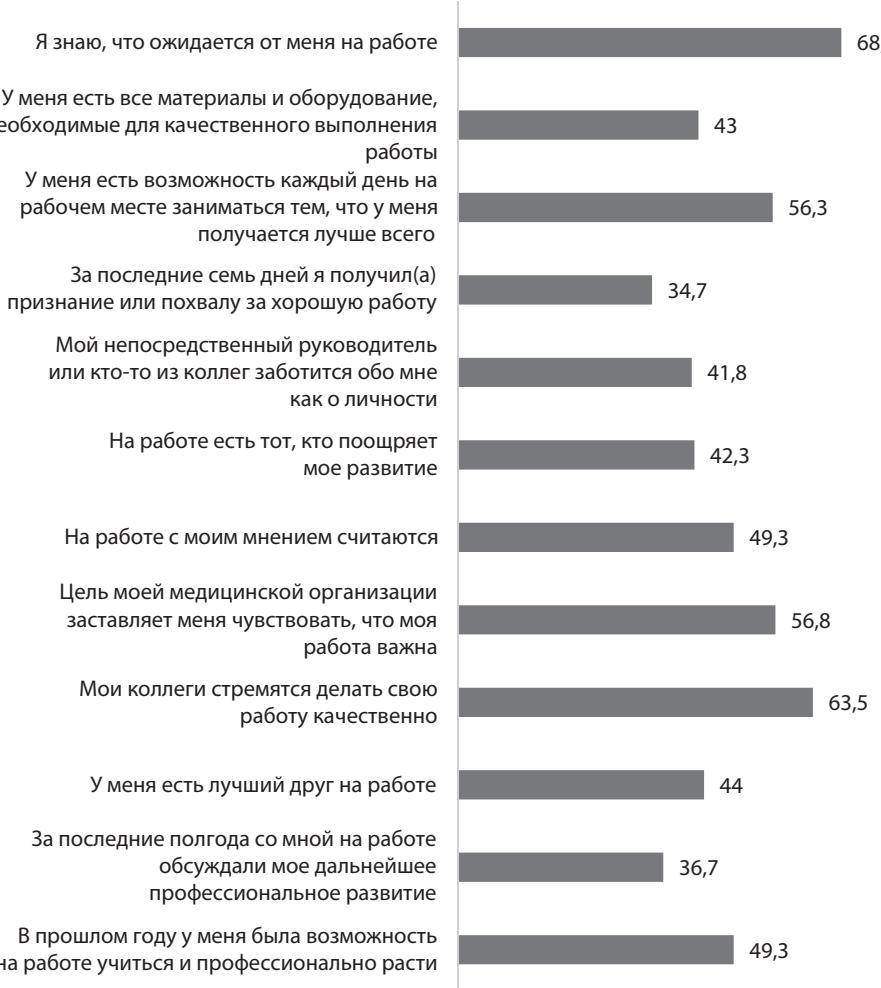
По блоку 3 («Команда») только половина опрошенных (49 %) согласилась с утверждением, что на работе с их мнением считаются. Лишь 57 % участников опроса отметили, что ощущают важность своей работы; при этом две трети (64 %) отметили, что их коллеги стремятся делать работу качественно. Наконец, только 44 % указали на то, что у них сложились дружественные отношения в коллективе: чаще на этот факт указывают работники со стажем свыше 20 лет (53 %).

В блоке 4 («Развитие») только 4 из 10 участников опроса (37 %) отметили, что у них была возможность обсудить вопросы своего профессионального развития и роста за последние 6 месяцев; половина опрошенных указала, что в прошлом году у них была возможность учиться и профессионально расти.

Для более полного и наглядного представления о выявленных различиях в оценке удовлетворенности среднего медицинского персонала различными аспектами работы с точки зрения экспертов и сотрудников нами была использована 5-балльная шкала оценивания (рис. 5).

Таким образом, по мнению экспертов, меньше всего их подчиненные удовлетворены наличием материалов и оборудования для качественной работы (3,4 балла), возможностями для выполнения своей работы как можно лучше (3,31), поощрением личностного и профессионального роста персонала (3,3), учетом мнения в решении важных для организации вопросов и обсуждении текущих задач (3,14), а также системой поощрений за выполняемую работу (3,06).

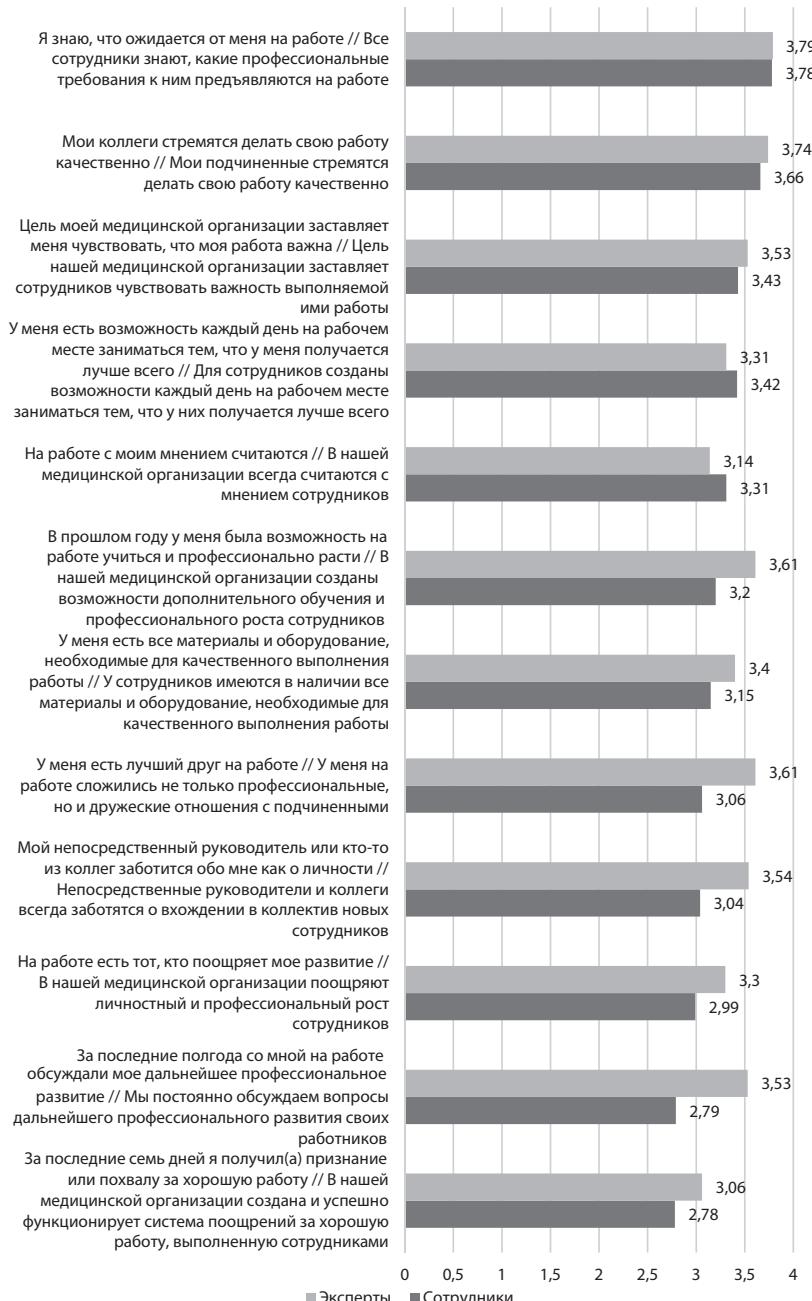
Сотрудники относительно высоко оценивают такие аспекты, как знание ожиданий от их работы (3,78 балла), стремление коллег выполнять свою работу качественно (3,66), ощущение важности работы (3,43), возможность на рабочем месте



**Рис. 4.** Доля утвердительных ответов («полностью согласен» и «скорее согласен») сотрудников по утверждениям об удовлетворенности различными аспектами работы их сотрудников, в % к общему числу опрошенных сотрудников (источник: составлено авторами по результатам исследования)

заниматься тем, что получается лучше всего (3,42). Самые низкие оценки получили: дружественные отношения с коллегами (3,06), забота о сотруднике как о личности (3,04), поощрение развития (2,99), обсуждение возможностей профессионального роста (2,79) и признание и похвала за работу (2,78).

Можно заметить, что мнения экспертов и сотрудников сходятся в оценке таких аспектов работы, как понимание ожиданий к выполняемым задачам, требований к ним (3,79 и 3,78 соответственно) и стремление персонала выполнять работу как можно более качественно (3,74 и 3,66). Наибольшая разница наблюдалась



**Рис. 5.** Оценки удовлетворенности различными аспектами работы среднего медицинского персонала, по 5-балльной шкале (источник: составлено авторами по результатам исследования)

в оценках уровня восприятия заботы со стороны коллег и руководителя (разница в 0,5 балла), сформированности дружественных отношений в коллективе (в 0,55) и обсуждения возможностей профессионального развития на текущем месте работы (в 0,74).

Для изучения вовлеченности персонала мы воспользовались методикой измерения вовлеченности, разработанной компанией «AON Hewitt» и включающей в себя три аспекта поведения:

1. Блок вопросов «Говорит» отражает оценку сотрудниками заинтересованности в работе в организации — они позитивно отзываются и о компании, и о коллегах, и о клиентах.

2. Блок «Остается» содержит вопросы, направленные на изучение потенциала увольнения сотрудников, а также указывает на их приверженность, самооценку их как части организации.

3. Вопросы в блоке «Стремится» помогают понять мотивацию персонала: насколько работники готовы выполнять работу качественно, эффективно, а также насколько сама организация создает условия для такого ощущения, устремления.

Все шесть утверждений по трем блокам необходимо было оценить по степени согласия или несогласия с ними по 6-балльной шкале от «совершенно не согласен» до «полностью согласен». Так как вопросы о вовлеченности были предложены экспертам и сотрудникам в одинаковых формулировках, стало возможным не только выяснить особенности и уровень вовлеченности, но и сравнить их у изученных групп медицинских работников (рис. 6).

Почти восемь из десяти экспертов (82 %) отметили, что, когда им предоставляется возможность, они всегда хорошо отзываются о работе в своей организации; почти 3/4 опрошенных (73 %) готовы ее рекомендовать друзьям, ищущим работу. 72 % опрошенных сотрудников также утвердительно ответили на вопрос о том, отзываются ли они хорошо о своей работе при удобном случае, но только около двух третей (63 %) дали положительный ответ на вопрос о готовности рекомендовать свою медицинскую организацию как место работы тем, кто ее ищет.

Семь из десяти экспертов (71 %) считают, что им потребуются серьезные причины для увольнения; еще примерно столько же (70 %) отметили, что редко думают об уходе из своей организации и работе в другом месте. Только две трети опрошенных сотрудников (67 %) утвердительно ответили на вопрос о том, что потребуются серьезные причины для того, чтобы они уволились; 59 % отметили, что редко думают об уходе из организации.

Почти две трети опрошенных экспертов (64 %) считают, что их организация вдохновляет делать работу как можно лучше; еще столько же (63 %) позитивно оценили свои возможности в мотивации достижения большего в работе. Наиболее низкие показатели были обнаружены у сотрудников: только 55 % сказали, что организация вдохновляет выполнять свою работу как можно лучше; чуть меньшее число (53 %) согласились с тем, что она мотивирует достигать большего, чем это необходимо для формального выполнения своих обязанностей.

Итак, позитивнее всего обе группы опрошенных оценивают такой аспект вовлеченности, как «Говорят», заявляя, что положительно отзываются о своем месте работы и рекомендуют свою организацию как место работы другим. Самые



**Рис. 6.** Доля положительных ответов на вопросы о вовлеченности («полностью согласен», «согласен», «скорее согласен») у экспертов и сотрудников, в % к общему числу по выбранным группам респондентов (источник: составлено авторами по результатам исследования)

низкие показатели вовлеченности отмечены по блоку «Стремится»: и эксперты, и сотрудники значительно реже сообщали о том, что их организация вдохновляет делать работу как можно лучше и мотивирует достигать большего, чем формально требуется.

На основе выбранной методики был рассчитан индекс вовлеченности персонала медицинских организаций, который формируется на основе ответов на вопросы трех блоков (Говорит; Остается; Стремится) и измеряется от 0 % до 100 %, а интерпретируется по «зонам» значений, в которых чем выше значение, тем более высокой вовлеченностью обладает персонал. Так, по методике AON Hewitt, показатель ниже 45 % считается критическим и требует серьезных изменений в работе с персоналом; благоприятным значением является уровень вовлеченности персонала выше 65 % (Чеглакова & Кабалина, 2016).

Наши подсчеты показали, что уровень вовлеченности опрошенных экспертов составил 51 %, что указывает на «зону безразличия» — такой персонал ответственно и качественно выполняет свои должностные обязанности, но не вовлечен в работу своей организации, будучи равнодушным как к ее успехам, так и к неудачам; требуются серьезные усилия, чтобы повысить его вовлеченность,

организовав эффективную и продуктивную работу. Согласно полученным результатам, основной фокус работы с вовлеченностью должен быть направлен на блок «Стремится» — создание условий, мер и инициатив, направленных на развитие мотивации и формирование мотивирующей среды в работе руководителей медсестринских коллективов.

Уровень вовлеченности среднего медицинского персонала изученных медицинских организаций составляет лишь 38 %, что, согласно примененной методологии, очень близко соответствует «зоне разрушения»: медицинские организации утрачивают возможности продуктивной и эффективной работы собственного персонала. Неслучайно лишь 2/3 работников «при случае» позитивно отзываются о своей организации, а более 40 % время от времени задумываются об увольнении. При этом только 55 % опрошенных отмечают, что «их организация вдохновляет выполнять работу как можно лучше».

### **Обсуждение**

Полученные в ходе исследования данные заставляют серьезно задумываться, так как подавляющее большинство экспертов и сотрудников составили те, кто проработал в здравоохранении свыше 10 лет (более 85 %) и ныне составляют костьяк наиболее квалифицированных, опытных и готовых продолжать свое обучение посредством повышения квалификации и профессионального переобучения специалистов среднего звена, способных также стать наставниками для «новичков», только начинающих работать в здравоохранении. Кадровые потери в этом случае могут оказаться невосполнимыми и создать угрозы для дальнейшей эффективной работы государственных медицинских организаций.

### **Заключение**

Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы:

1. Общая удовлетворенность работой у среднего медицинского персонала неоднородна: более высоко ее оценивают руководители медсестринских коллективов, значительно ниже удовлетворенность « рядового » персонала.
2. Анализ удовлетворенности различными аспектами работы показал, что слабым местом в управлении человеческими ресурсами является инвестирование в развитие персонала — обучение и продвижение. Именно этими сторонами работы средний медицинский персонал не удовлетворен больше всего.
3. Проведенное исследование выявило достаточно низкие показатели вовлеченности медицинского персонала. Чтобы сформировать высокую вовлеченность и у экспертов, и у сотрудников, потребуются значительные усилия, направленные в первую очередь на различные аспекты мотивации, а именно: « зона безразличия » — проработки системы корпоративных ценностей и выстраивания качественно новых по содержанию коммуникаций внутри медицинского коллектива и в отношениях между руководителями и их подчиненными, а « зона разрушения » — качественных изменений, направленных на мотивирование работников для достижения целей медицинской организации.
4. Регулярное изучение социального самочувствия медицинского персонала позволит выявлять слабые зоны в управлении персоналом и формировать

программы, направленные на улучшение условий работы, повышение вовлеченности персонала и создание эффективной рабочей среды.

### **Благодарности**

*Исследование выполнено в рамках выполнения Плана государственного задания Министерства здравоохранения Свердловской области (2023 год).*

### **Acknowledgements**

*The study was carried out as part of the implementation of the State Task Plan of the Ministry of Health of the Sverdlovsk Region (2023).*

### **Список источников**

- Громова, Н. В. (2020). Лояльность персонала как фактор обеспечения конкурентоспособности российских компаний. *Современная конкуренция*, 14(2(78)), 60–72. <https://doi.org/10.37791/1993-7598-2020-14-2-60-72> EDN: XLWNAM
- Долженко, Р. А. (2014). Вовлеченность персонала: индикаторы и способы оценки. *Мотивация и оплата труда*, (4), 258–267. EDN: RBZYJH
- Ищенко, И. Г. (2006). *Кадровая политика и социальные технологии в управлении персоналом*. Пенза: Изд-во ПГПУ им. В.Г. Белинского, 135. EDN: QOGHKL
- Коновалова, В. Г. (2014). Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач. *Кадровик*, (9), 74–84. EDN: YOBGWL
- Ламихов, Ю. Б. (2019). Оценка уровня лояльности персонала предприятия как элемент формирования трудовой мотивации. *Общество: социология, психология, педагогика*, 6(62), 50–54. <https://doi.org/10.24158/spp.2019.6.7> EDN: TNUYHR
- Ловчева, М. В. (2010). Удовлетворенность трудом как индикатор корпоративной социальной политики. *Кадровик*, 2–2, 12–19. EDN: QAUOIL
- Митрофанова, Е. А., Гришаева, С. А. (2020). Учет специфики цифрового поколения в образовании и управлении персоналом. *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*, 9(3), 21–26. <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2020-21-26> EDN: BBYQWD
- Михалкина, Е. В., Михалкина, Д. А. (2017). Подходы и механизм управления мотивацией и вовлеченностью работников. *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки*, (4), 49–56. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2017-1-4-49-56> EDN: ZXKIAD
- Несова, Л. В., Федорова, А. Э. (2016). Мониторинг социального самочувствия работников производственного предприятия. *Управленец*, 1(59), 26–31. EDN: VSFAGT
- Смирнов, П. С. (2019). Вовлечённость персонала: типы, уровни проявления и связи с практиками управления человеческими ресурсами. *Организационная психология*, 9(1), 81–95. EDN: VPGQXS
- Харченко, В. С. (2022). Лояльность персонала современной организации: опыт применения Employee Net Promoter System (eNPS). *Социально-трудовые исследования*, 3(48), 152–165. <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2022-48-3-152-165> EDN: UFGQWL
- Харченко, В. С. (2023). Формула абсолютной мотивации: методика измерения и практика применения для изучения мотивации персонала. *Мотивация и оплата труда*, 1, 64–74. <https://doi.org/10.36627/2618-8864-2023-1-1-64-74> EDN: KZEACZ
- Чеглакова, Л. М., Кабалина, В. И. (2016). Вовлечённость персонала: теоретические подходы, эмпирические результаты. *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки*, 1(41), 121–128. EDN: VYURPR
- Hajiali, I., Fara Kessi, A. M., Budiandriani, B., et al. (2021). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden*

*Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57–69. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160> EDN: KSDZND

Strenitzerová M., & Achimský K. (2019). Employee satisfaction and loyalty as a part of sustainable human resource management in postal sector. *Sustainability*, 11(17), 4591. <https://doi.org/10.3390/su11174591>

Uddin M. A., Mahmood M., & Fan L. (2019). Why individual employee engagement matters for team performance? Mediating effects of employee commitment and organizational citizenship behaviour. *Team Performance Management*, 25(1–2), 47–68. <https://doi.org/10.1108/TPM-12-2017-0078>

## References

- Dolzhenko, R.A. (2014). Employee engagement: indicators and methods of evaluation. *Motivacija i oplata truda [Motivation and Remuneration]*, (4), 258–267. EDN: RBZYJH (In Russ.)
- Cheglakova, L. M., & Kabalina, V. I. (2016). Employee engagement: theoretical approaches, empirical results. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo. Serija: Social'nye nauki [Vestnik of Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod. Series: Social Sciences]*, 1(41), 121–128. EDN: VYURPR (In Russ.)
- Gromova, N. V. (2020). Personnel loyalty as a factor in ensuring the competitiveness of Russian companies. *Sovremennaja konkurencaja [Journal of Modern Competition]*, 14(2(78)), 60–72. <https://doi.org/10.37791/1993-7598-2020-14-2-60-72> EDN: XLWNAM (In Russ.)
- Hajiali, I., Fara Kessi, A. M., Budiandriani, B. et al. (2021). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57–69. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160> EDN: KSDZND
- Ishchenko, I. G. (2006). *Kadrovaja politika i social'nye tehnologii v upravlenii personalom [Personnel policy and social technologies in personnel management]*. Penza, Publishing House of the State Pedagogical University named after V.G. Belinsky, 135. EDN: QOGHKL (In Russ.)
- Kharchenko, V. S. (2022). Loyalty of the personnel of a modern organization: the experience of using the employee net promoter score (eNPS) system. *Social'no-trudovye issledovaniya [Social & Labor Research]*, 3(48), 152–165. <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2022-48-3-152-165> EDN: UFGQWL (In Russ.)
- Kharchenko, V. S. (2023). Formula of absolute motivation: measurement technique and application practice for studying staff motivation. *Motivacija i oplata truda [Motivation and Remuneration]*, 1, 64–74. <https://doi.org/10.36627/2618-8864-2023-1-1-64-74> EDN: KZEACZ (In Russ.)
- Konovalova, V. G. (2014). Employee engagement management: factors of success and failure. *Kadrovik [Personnel officer]*, 9, 74–84. EDN: YOBGWL (In Russ.)
- Lamikhov, Yu. B. (2019). The assessment of staff loyalty as an element of work motivation. *Obshhestvo: sociologija, psihologija, pedagogika [Society: Sociology, Psychology, Pedagogy]*, 6(62), 50–54. <https://doi.org/10.24158/spp.2019.6.7> EDN: TNUYHR (In Russ.)
- Lovcheva, M. V. (2010). Job satisfaction as an indicator of corporate social policy. *Kadrovik [Personnel officer]*, 2–2, 12–19. EDN: QAUOIL (In Russ.)
- Mikhalkina, E. V., Mikhalkina, D. A. (2017). Approaches and mechanism of management of motivation and involvement of workers. *Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski [State and Municipal Management Scholar Notes]*, (4), 49–56. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2017-1-4-49-56> EDN: ZXKIAD (In Russ.)
- Mitrofanova, E. A., & Grishaeva S. A. (2020). Digital generation considerations in education and human resources management. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v*

Rossii [Personnel and Intellectual Resources Management in Russia], 9(3), 21–26. <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2020-21-26> EDN: BBYQWD (In Russ.)

Nesova, L. V., & Fyodorova, A. E. (2016). Monitoring of social well-being of employees of industrial enterprises. *Upravlenec [The Manager]*, 1(59), 26–31. EDN: VSFAGT (In Russ.)

Smirnov, P. S. (2019) Employee engagement: types, levels of realization and links with human resource management practice. *Organizacionnaja psihologija [Organizational Psychology]*, 9(1), 81–95. EDN: VPGQXS (In Russ)

Strenitzerová, M., & Achimský, K. (2019). Employee satisfaction and loyalty as a part of sustainable human resource management in postal sector. *Sustainability*, 11(17), 4591. <https://doi.org/10.3390/su11174591>

Uddin, M. A., Mahmood, M., & Fan L. (2019). Why individual employee engagement matters for team performance? Mediating effects of employee commitment and organizational citizenship behavior. *Team Performance Management*, 25(1–2), 47–68. <https://doi.org/10.1108/TPM-12-2017-0078>

**Кузьмин Константин Викторович** — кандидат исторических наук, доцент, руководитель Координационного научно-методического центра по социальной работе в системе здравоохранения Свердловской области, ГБПОУ «Свердловский областной медицинский колледж» (Российская Федерация, 620014, г. Екатеринбург, ул. Репина, д. 2а; e-mail: konstantinkuzmin1966@gmail.com).

**Харченко Вера Сергеевна** — кандидат социологических наук, заведующий кафедрой медиакоммуникаций, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина» (Российская Федерация, 620075, г. Екатеринбург, пр. Ленина, д. 51; e-mail: vskharchenko@urfu.ru).

**Петрова Лариса Евгеньевна** — кандидат социологических наук, доцент, профессор кафедры социокультурного развития территории, МБОУ ВО «Екатеринбургская академия современного искусства (институт)» (Российская Федерация, 620075, г. Екатеринбург, ул. Культуры, д. 3; e-mail: petrova@eaca.ru).

**Konstantin V. Kuzmin** — Cand. Sci. (Hist.), Associate Professor, Head of the Coordinating Scientific and Methodological Center for Social Work in the Healthcare System of the Sverdlovsk Region, Sverdlovsk Regional Medical College (2a Repina St., Ekaterinburg, 620014, Russian Federation, e-mail: konstantinkuzmin1966@gmail.com).

**Vera S. Kharchenko** — Cand. Sci. (Soc.), Head of the Department of Media Communications, Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin (51 Lenin Pr., Ekaterinburg, 620075, Russian Federation, e-mail: vskharchenko@urfu.ru).

**Larisa E. Petrova** — Cand. Sci. (Soc.), Associate Professor, Professor of the Department of Sociocultural Development of the Territory, Ekaterinburg Academy of Modern Art (Institute) (3, Kul'tury St., Ekaterinburg, 620012, Russian Federation, e-mail: petrova@eaca.ru).