

АННОТАЦИЯ НИР

Тема НИР: Формирование приверженности среднего медицинского персонала к длительной работе в государственном здравоохранении Свердловской области: разработка моделей укрепления кадрового потенциала¹.

Цель НИР: комплексный анализ организационной приверженности среднего медицинского персонала, работающего в государственных организациях здравоохранения Свердловской области, и разработка моделей укрепления кадрового потенциала для повышения уровня профессиональной устойчивости и мотивации к продолжению трудовой деятельности.

Задачи НИР:

1. Анализ результатов онлайн-анкетирования среднего медицинского персонала медицинских организаций по проблемам оценки:

- общего уровня удовлетворенности трудом;
- удовлетворенности частными аспектами работы;
- показателей вовлеченности в работу организаций;
- показателей лояльности средних медицинских работников работодателю;
- уровней организационной приверженности среднего медицинского персонала.

2. Определение мероприятий и разработка моделей укрепления кадрового потенциала специалистов со средним медицинским образованием в организациях государственного здравоохранения Свердловской области.

Структура НИР:

НИР состоит из введения, 3 глав, заключения, списка литературы и приложений; НИР включает в себя 206 рисунков и 163 таблицы. Объем текста (без приложений) – 571 с.; приложение № 1 – 6 с.

Во введении:

- сформулирована актуальность исследуемой темы;
- дан краткий анализ основных подходов к определению понятия «наставничество среднего медицинского персонала» в российской и зарубежной литературе;
- сформулированы цель и задачи НИР;
- представлен обзор структуры НИР.

В первой главе «Теоретические аспекты изучения приверженности в российской и зарубежной научной литературе»:

- рассмотрены основные подходы к определению данного понятия;
- изучены проблемы соотнесения приверженности с такими дефинициями, как «лояльность», «вовлеченность», «удовлетворенность трудом», «идентификация», «преданность», «верность», «патриотизм»,

¹ Подобное исследование, посвященное анализу организационной приверженности среднего медицинского персонала, проводится в России впервые.

«любовь к организации», «надежность (благонадежность)», «устойчивость», «сплоченность»;

- рассмотрены содержание и специфика поведенческого, установочного и системного подходов к анализу организационной приверженности персонала и основных моделей приверженности, основанных на системном подходе, – моделей R. Wood & A. Bandura (1989), J.P. Meyer & N.J. Allen (1991), B.A.T. Kundl & S.D. Saleh (1993), A.H. Eagly & S. Chaiken (1993), M. O’Malley (2000), T.H. Veldsman (2003), Y. Wang (2004), M. Cropley et al. (2020), E. Camilleri (2024), Ю.В. Потаповой и В.А. Климухиной (2024) и др.;

- проанализированы основные факторы, обеспечивающие либо препятствующие созданию атмосферы привязанности работников к своей организации, – социально-демографические (немодифицируемые и модифицируемые) и психологические (диспозиционные и рефлексивные) факторы, факторы, связанные с организационной культурой и ее воплощением в отношениях между людьми, а также с условиями труда в организации и психологическим контрактом с ней;

- изучены особенности организационной приверженности среднего медицинского персонала и специфика ее измерений.

Во второй главе «Программа, инструментарий и организация исследования»:

- показаны особенности разработки программы и инструментария исследования;
- дана характеристика содержания основных этапов исследования.

В третьей главе «Результаты онлайн-анкетирования среднего медицинского персонала государственных медицинских организаций Свердловской области»:

- представлен социальный портрет участников опроса;
- дана оценка общего уровня удовлетворенности трудом и частными аспектами работы;
- проанализированы показатели вовлеченности в работу медицинской организации, удовлетворенности текущей должностью, взаимоотношений в коллективе и будущего своей организации с учетом анализа результатов ответов респондентов на открытые вопросы анкеты;
- представлены оценки стиля управления в медицинской организации;
- проанализированы особенности и корреляции сформированности типов организационной приверженности опрошенных к работе в медицинской организации;
- на основе применения кластерного анализа дана оценка уровней организационной приверженности к работе в медицинской организации.

В заключении:

- сформулированы общие выводы по проведенной НИР;
- даны практические рекомендации, касающиеся разработки моделей укрепления кадрового потенциала для повышения уровня организационной приверженности, профессиональной устойчивости и мотивации к

продолжению трудовой деятельности специалистов среднего звена в государственном здравоохранении.

Список литературы содержит актуальную научную и методическую литературу по исследуемой теме НИР (всего – 529 названий).

В *приложениях* дана:

- анкета сотрудника (прил. 1).

Выводы:

1. Проведенный авторским коллективом теоретический анализ научной литературы, обращенной к теме исследования, показывает, что:

- организационная приверженность представляет собой особую эмоциональную привязанность сотрудников, проявляющуюся в желании продолжать трудовую деятельность именно в данной организации, и характеризуется позитивными чувствами сотрудника относительно работодателя и желания продолжить сотрудничество; такое психологическое состояние выражается в стремлении оставаться членом коллектива и активно способствовать успеху организации;
- приверженность формируется не спонтанно, а требует развития специфической корпоративной культуры и социальных условий внутри организаций: высокий уровень приверженности наблюдается преимущественно в компаниях с развитым социальным взаимодействием, где персонал ощущает себя частью «семьи»; для поддержания подобной атмосферы необходимы благоприятные условия труда, доверие и поддержка руководства;
- приверженность способствует повышению эффективности работы сотрудников путем снижения уровня стресса, уменьшения количества нарушений трудовой дисциплины и прогулов, повышения качества выполняемых работ и увеличения общей производительности; организациям важно учитывать эмоциональное благополучие сотрудников, создавая атмосферу счастья и удовлетворения на рабочем месте; такие меры включают улучшение корпоративной культуры, повышение профессиональной компетенции, поддержку профессионального роста и регулярную обратную связь;
- организационная приверженность выступает в качестве особого инструмента эффективного управления персоналом и устойчивого успеха организаций, стремящихся удерживать высококвалифицированные кадры, уделяющих особое внимание созданию благоприятных условий труда и развитию корпоративных ценностей, способствующих формированию устойчивых положительных эмоций среди сотрудников;
- организационную приверженность среднего медицинского персонала отличает ряд значимых особенностей, отражающих как специфику исполнения должностных обязанностей, связанных с взаимодействием с менеджерами здравоохранения, врачами, пациентами и их близкими, так и разнообразные аспекты «трудовой жизни», «ролевой неопределенности» и

«ролевых конфликтов», влияющих на желание длительное время работать в медицинской организации; на основе анализа зарубежных публикаций ($n=3808$) авторами выделены 4 этапа развития данной темы в историографии;

2. При составлении анкеты для онлайн-опроса среднего медицинского персонала были использованы: 1) Опросник ВЦИОМ – для изучения показателей общей удовлетворенности трудом; 2) Опросник Гэллап Q12 (2022) – для изучения частных аспектов удовлетворенности работой; 3) Опросник «Кинцентрик» («Aon Hewitt», 1994) – для изучения показателей вовлеченности в работу медицинских организаций; 4) Опросник оценки стиля управления в медицинской организации – для изучения показателей лояльности; 5) Опросник Уонг (2004) – для выявления типов и анализа уровней приверженности среднего медицинского персонала.

3. В онлайн-анкетировании, проведенном в октябре 2025 г., приняли участие 1055 респондентов ($n=1055$), работающих на должностях среднего медицинского персонала в государственных медицинских организациях Свердловской области; достоверность выборки составила 2,45%, ошибка выборки – 2,98%. Это преимущественно женщины (97%), работающие в сфере среднего медицинского персонала больниц и поликлиник. Более половины обладают значительным профессиональным опытом (более 20 лет); лишь небольшая доля имеет меньший опыт – до 10 лет). Две трети участников работают в одной медицинской организации длительное время (свыше 11 лет), что подтверждает стабильность кадров. Большая часть респондентов работают в крупных стационарных учреждениях и поликлиниках, что отражает структуру здравоохранения региона.

4. Анализ общей удовлетворенности трудом показал, что:

- большинство участников исследования оценивают свою удовлетворенность положительно (74% «вполне» или «скорее» удовлетворены), однако заметна значимая группа сотрудников, испытывающих недовольство своей деятельностью – каждый 5-й участник опроса «скорее» или «совершенно» не удовлетворен;

- наибольший процент удовлетворенности наблюдается у сотрудников со стажем работы в здравоохранении менее 1 года (95,9% «вполне» или «скорее» удовлетворены); после первого года работы становится менее привлекательной: снижение показателя удовлетворенности наблюдается у работников со стажем от 1 до 2 лет; самая низкая удовлетворенность зафиксирована среди сотрудников со стажем от 6 до 10 лет;

- работники, часто меняющие рабочие места, чаще демонстрируют низкую удовлетворенность: число недовольных достигает максимальных значений именно среди тех, кто имеет большой опыт смены организаций (5 и более раз); напротив, сотрудники, редко меняющие работодателя, имеют устойчивые высокие показатели удовлетворенности;

- как правило, недавно пришедшим работникам, часто молодым специалистам, уделяется больше внимания и поддержки со стороны руководства и коллектива, плюс они не всегда успевают еще погрузиться во

всю специфику работы, тем самым их уровень удовлетворённости трудом может оцениваться выше; сотрудники, которые часто меняют организацию, начинают сравнивать с предыдущим опытом и не всегда в пользу текущего места, поэтому их оценки выглядят значительно ниже;

5. Анализ удовлетворенности частными аспектами работы в медицинской организации показал, что:

- средний уровень удовлетворенности работников составляет 3,56 балла по 5-балльной шкале, что свидетельствует о нейтральном уровне вовлеченности сотрудников, которые добросовестно и в полном объеме выполняют поставленные перед ними задачи, но не проявляют дополнительного энтузиазма или инициативы для улучшения качества своей работы;
- работники демонстрируют высокую осведомленность относительно требований к выполнению своих обязанностей (4,29 б.), однако считают недостаточными предоставляемые материальные условия и оборудование для качественной работы (3,52 б.);
- сотрудники положительно оценивают возможность ежедневно применять свои лучшие способности (4,03 б.), однако ощущают недостаток признания за выполненную работу и внимания к своему развитию со стороны руководства или коллег (2,98–3,3 б.);
- несмотря на позитивную оценку качества труда коллег (4,12 б.), работники отмечают нехватку поддержки и понимания своих индивидуальных потребностей руководством и коллегами;
- исследование выявило наличие значительных проблем в развитии персонала и мотивации сотрудников: самые низкие показатели характерны для блока «Развитие» – лишь 2,85 балла, что требует целенаправленных действий со стороны администрации медицинских организаций и руководителей медсестринских коллективов;

6. Вовлеченность среднего медицинского персонала в работу медицинских организаций находится на среднем уровне – 46%, что характерно для зоны «безразличия»; при этом:

- свыше половины опрошенных готовы при случае положительно отзываться о своей организации, однако треть не будет рекомендовать ее как потенциальное место работы;
- большинство работающих из числа среднего медперсонала демонстрирует достаточно высокую степень привязанности к медицинской организации, проявляя желание оставаться в ней длительное время, что косвенно свидетельствует о наличии определенной степени удовлетворенности условиями труда и коллективом; в то же время, уровень мотивации характеризуется умеренными показателями: многие респонденты испытывают недостаток стимулов и возможностей для профессионального роста и развития внутри организации;

- почти половина участников опроса редко задумывается о смене места работы, но треть регулярно рассматривает варианты трудоустройства вне текущего места работы;
- исследование выявило смешанные результаты: наряду с наличием позитивных тенденций (высокая оценка желания остаться в организации), существуют проблемы, связанные с уровнем мотивации и желанием рекомендовать работодателя другим людям; в результате, несмотря на отсутствие активного желания сменить место работы, существует значительное число тех, кто испытывает недостаток мотивации и вдохновения в повседневной профессиональной деятельности;
- названные факторы требуют внимания руководства организаций здравоохранения для повышения уровня вовлеченности и удержания квалифицированных кадров; в частности, для повышения уровня вовлеченности необходимо уделить внимание созданию условий, способствующих профессиональному развитию и повышению морального духа сотрудников.

7. Удовлетворенность текущей должностью по среднему значению составила 7,26 балла, что позволяет отнести опрошенных к категории «умеренно удовлетворенных» и свидетельствует о наличии определенного комфорта и удовлетворения, однако также показывает наличие потенциала для повышения степени удовлетворенности и улучшения условий труда, а именно:

- наивысшие показатели удовлетворенности демонстрируют работники со стажем до 1 года и выше 31 года: первые – еще вливаются, а последние – уже привыкли к тому, как устроен их рабочий процесс;
- между двумя названными группами находится обширная категория работников, показывающая сниженную удовлетворенность, что косвенно подчеркивает необходимость выстраивания карьерных перспектив сотрудников, имеющих значительный опыт профессиональной деятельности и стабильно длительный период работы – как в здравоохранении в целом, так и в медицинской организации; семейное положение сотрудников также оказывает косвенное воздействие на восприятие своего рабочего места. Названные различия важно учитывать при разработке мероприятий по повышению мотивации персонала и улучшению качества рабочей среды в организациях здравоохранения.

8. Оценка взаимоотношений в коллективе выявила ряд закономерностей, в том числе:

- общее восприятие условий взаимодействия внутри коллективов оценивается респондентами на достаточно высоком уровне – средний балл составил 7,44, что соответствует показателю «хорошие взаимоотношения»;
- наиболее позитивные впечатления характерны для работников со стажем работы в профессии менее 1 года – средняя оценка составила 9 б., однако сотрудники с большим стажем (1-2 года или 6-10 лет) оценивают обстановку значительно ниже (6,9 и 7 баллов соответственно);

- респонденты, недавно трудоустроившиеся в медицинскую организацию (до 1 года), склонны давать наиболее высокую оценку уровня взаимодействия (8,3 б.); у работников со стажем 1-2 года этот показатель существенно снижается (6,9 б.), стабилизируясь далее примерно на отметке 7,3–7,7 б.;
- работники медицинских организаций крупных городов Свердловского региона продемонстрировали наибольшую степень удовлетворенности взаимоотношениями в коллективе (7,86 б.); напротив, респонденты из сельских районов оценили взаимодействие гораздо скромнее (6,79 б.);
- проведенный опрос позволил выявить специфику восприятия рабочего климата в разных группах медицинских работников, обусловленную такими факторами, как общий трудовой стаж, продолжительность работы в конкретном учреждении и географическое расположение организации; результаты исследования подчеркивают важность учета личностных особенностей и опыта сотрудников при формировании благоприятной рабочей среды в медицинском сообществе;

9. Наибольшую уверенность в успешности будущего своей организации выражают «новички», проработавшие в здравоохранении в целом и на текущем месте работы менее 1 года – 75% и 71% соответственно; в наименьшей степени уверены в этом проработавшие в здравоохранении от одного года до двух лет (45,9%) и от 6 до 10 лет (50%).

Участникам опроса было предложено в ответах на открытые вопросы поделиться мнениями о том, что нравится и то, что не устраивает в работе, а также предложить идеи по улучшению ситуации; свыше половины респондентов пожелали поделиться тем, «что не нравится в работе» и предложили идеи по изменениям. Анализ ответов показал, что:

- опрошенные готовы работать не только ради материальной составляющей, большинству нравится то, чем они занимаются, они получают удовольствие от результатов своей деятельности;
- специалистам среднего звена хочется работать в комфортных условиях, чувствовать свою значимость не только на уровне пациентов, но и в глазах вышестоящих руководителей, открыто говоря о своих проблемах и стремясь к тому, чтобы их услышали; основные их просьбы – обеспечить всем необходимым рабочий процесс и объективно оценивать их труд в материальном эквиваленте;
- зона ожидаемых улучшений в представлениях участников опроса – обновление оборудования, требуемого для обеспечения каждого медицинского направления, укомплектование штата квалифицированными специалистами, удержание персонала на рабочих местах путем материальной и нематериальной мотивации.

10.Анализ оценок участниками опроса стиля управления в медицинских организациях показал, что:

- подавляющее большинство участников (79,4%) подтвердили, что их работа действительно требует эффективного использования собственных навыков и способностей; лишь незначительная доля (6%) выразила полное

несогласие с этим утверждением, что свидетельствует о высоком уровне профессиональной мотивации и осознании важности личного вклада в общий успех учреждения;

- свыше половины участников опроса (60,9%) указали, что они принимают участие в принятии решений, влияющих на их работу, однако почти четверть (22%) заявили обратное, подчеркивая необходимость улучшения механизмов вовлечения персонала в управленческие процессы;
- большинство опрошенных (59,7%) уверено, что коллектив работает совместно для достижения общих целей; тем не менее, каждый 5-й (19,6%) имеет противоположное мнение, что указывает на наличие потенциальных проблем с командообразованием и коммуникацией внутри коллективов;
- только двое из 5-ти опрошенных сообщили о хорошем взаимодействии между различными подразделениями своих медицинских организаций; свыше трети (35,4%) выразили недовольство уровнем сотрудничества, что подчеркивает важность усилий руководства по улучшению координации между структурными единицами;

11. В исследовании были рассмотрены **5 типов организационной приверженности**, к которым можно было отнести участников опроса:

- **аффективная приверженность** (эмоциональная привязанность, личное удовлетворение от работы) характерна для женщин со стажем работы в здравоохранении до 1 года, либо от 21 года и больше, со стажем работы в медицинской организации до 1 года или от 31 года и больше, никогда не менявшие места работы или менявшие ее 3-4 раза в течение всей трудовой карьеры;
- **инерционная активная приверженность** (возможность продвижения по службе) характерна для женщин со стажем работы в здравоохранении и в медицинской организации до 1 года, либо от 31 года и больше, никогда не менявшие места работы или менявшие ее 3-4 раза в течение всей трудовой карьеры;
- **инерционная пассивная приверженность** (отсутствие альтернатив для трудоустройства в других организациях) характерна для женщин со стажем работы в здравоохранении и в медицинской организации от 11 лет и больше, никогда не менявшие места работы;
- **нормативная приверженность** (чувство личного долга) характерна для женщин со стажем работы в здравоохранении и в медицинской организации до 1 года, либо от 21 года и больше, никогда не менявшие места работы;
- **ценностная приверженность** (эмоциональная привязанность к организации) характерна для женщин со стажем работы в здравоохранении и в медицинской организации до 1 года, либо от 31 года и больше, никогда не менявшие места работы или менявшие ее 3-4 раза.

В целом, оценка сформированности типов организационной приверженности показала, что 25% опрошенных демонстрирует аффективный, 20,8% ценностный, 18,8% инерционный активный, 12,8% нормативный, 11,8% инерционный пассивный типы приверженности, но

каждый 6-7 респондент (15,2%) демонстрирует отсутствие какой-либо приверженности к работе в своей медицинской организации; при этом надо учитывать, что в жизни респондента разные типы приверженности *могут пересекаться*.

12. В исследовании был использован метод кластерного анализа для выявления групп сотрудников медицинских организаций на основании уровня их организационной приверженности; последующий сравнительный анализ показал, что 4-кластерная сегментация лучше всего соответствует целям и задачам исследования, позволяя выявить различия в уровнях приверженности среди сотрудников и подтвердить гипотезу о том, что высокоприверженные сотрудники склонны давать более позитивные оценки, чем низкоприверженные, а именно:

- **высокоприверженные (28,3%) и выражающие отдельные аспекты высокой приверженности (21,4%) сотрудники** обладают высокой удовлетворенностью трудом, чувствуют сильную связь с медицинской организацией, упорно и добросовестно трудятся на ее благо; в то же время, показатели удовлетворенности трудом у таких сотрудников лишь ненамного превосходят необходимый минимум, что может при неблагоприятных обстоятельствах привести к дисбалансу и неопределенности в развитии персонала организаций; наиболее критичными зонами для сотрудников указанных кластеров являются недооценка личного вклада в развитие организации и недостаточность перспектив профессионального развития;
- **среднеприверженные сотрудники (35,3%)** не вовлечены в работу своих медорганизаций, делают только то, что от них ожидают, но не прикладывают никаких дополнительных усилий для успеха и развития своей организации; при этом можно также констатировать, что показатели удовлетворенности трудом лишь ненамного превышают необходимый минимум, что угрожает при неблагоприятных обстоятельствах переходом таких сотрудников в категорию «активно отключенных» от своей организации; наиболее критичными зонами для сотрудников данного кластера являются как недооценка личного вклада в развитие организации и недостаточность перспектив профессионального развития, так и недостаточность сплоченности в медсестринском коллективе;
- **низкоприверженные сотрудники (15%)** обладают столь же низкими показателями удовлетворенности своим трудом и потенциально способны к распространению недовольства среди других сотрудников; критичными зонами для работников данной категории являются *все без исключения* зоны частной удовлетворенности трудом.

Исследование показало наличие значимых различий в уровнях организационной приверженности среди сотрудников медицинских учреждений, что подтверждает необходимость разработки мер по повышению приверженности и улучшению условий труда.

2. Практические рекомендации:

1. Практические рекомендации на основании анализа общей удовлетворенности трудом.

Меры по усилению адаптации новых сотрудников: учитывая высокую степень удовлетворенности труда у «новичков» (до 1 года стажа работы в здравоохранении и/или в медицинской организации):

- организовать эффективную программу адаптации, включающую обучение профессиональным обязанностям, знакомство с коллективом и корпоративной культурой организации.
- назначить наставников из числа опытных сотрудников для индивидуальной поддержки молодых специалистов.
- регулярно проводить встречи руководителей подразделений с новичками для выявления проблем и предложений по улучшению условий труда.

Меры по усилению поддержки сотрудников со средним стажем работы: особое внимание обратить на категорию сотрудников со стажем от 1 до 10 лет, поскольку именно среди них отмечается значительное снижение удовлетворенности:

- проводить регулярный мониторинг уровня удовлетворенности посредством анонимных анкетирований и интервью;
- предоставлять возможности карьерного роста и профессионального развития: курсы повышения квалификации, участие в конференциях и семинарах;
- обеспечить комфортные условия труда: оборудованные рабочие места, удобный график работы, достойный уровень заработной платы.

Меры по работе с сотрудниками, часто меняющими рабочее место:

- разработать программы удержания квалифицированных кадров путем улучшения мотивации и поощрений за стабильность в работе;
- создать благоприятные условия для интеграции таких сотрудников в коллектив: мероприятия по сплочению команды, совместные тренинги, развитие корпоративных традиций;
- повышать значимость опыта каждого сотрудника, подчеркивая вклад конкретных достижений в общее дело организации.

Меры, направленные на улучшение качества внутренней коммуникации: недостаточная информированность и отсутствие обратной связи негативно влияют на восприятие работы персоналом, отсюда необходимо:

- совершенствовать систему коммуникаций внутри организации: регулярно обновляемый сайт, внутриструктурные рассылки, чаты и группы в мессенджерах;
- привлекать сотрудников к обсуждению решений, влияющих на работу подразделения, обеспечивая таким образом вовлеченность персонала в процессы управления организацией.

Меры, направленные на создание комфортной психологической среды, способствующей повышению производительности и снижающей риски профессионального выгорания:

- организация мероприятий, направленных на поддержание положительного эмоционального климата: тимбилдинги, дни здоровья, культурные события;
- формирование культуры взаимоподдержки и уважения между коллегами всех уровней иерархии.

Таким образом, последовательное внедрение указанных рекомендаций позволит повысить общий уровень удовлетворенности сотрудников, снизить риск увольнения ключевых специалистов и создать здоровую рабочую атмосферу в организации.

2. Практические рекомендации на основании анализа удовлетворенности частными аспектами работы.

Меры по повышению уровня вовлеченности:

- проведение регулярных мероприятий, направленных на повышение заинтересованности сотрудников в работе, таких как конкурсы профессионального мастерства, творческие вечера и семинары;
- создание условий для саморазвития и самореализации путем введения гибких рабочих графиков, предоставления возможности выбора направлений профессионального и карьерного развития внутри организации.

Меры по оптимизации материальных условий и оборудования:

- регулярное обновление медицинского оборудования и оснащение необходимым инвентарем для эффективной работы;
- организация тренингов и консультаций по эффективному использованию имеющегося оборудования и ресурсов;
- повышение заработной платы и введение системы премий и бонусов за качественную работу и инициативу.

Меры по оценке потенциала сотрудников и развитию компетенций:

- стимулирование профессиональных достижений посредством повышения квалификации, вебинаров, мастер-классов, стажировок и участия в конференциях;
- формирование планов индивидуального карьерного роста и профессиональное наставничество молодых кадров опытными специалистами-стажистами;
- введение регулярного мониторинга компетентности сотрудников и предоставление обратной связи для улучшения результатов работы;
- совершенствование процедур оценки эффективности и результативности работы, внедрение прозрачных критериев оценивания.

Меры по созданию атмосферы доверия и взаимопонимания:

- совершенствование системы формального поощрения лучших сотрудников: награды, премии, публичное признание заслуг;
- создание механизмов открытого информирования о достижениях сотрудников с демонстрацией важности вклада каждого работника;

- включение элементов морального стимулирования в ежедневную практику руководства, регулярное выражение благодарности сотрудникам;
- поддержка межличностных коммуникаций среди коллектива, включая совместные мероприятия вне рабочего пространства;
- установление конструктивного взаимодействия между сотрудниками разных уровней управления;
- развитие эмоционального климата в коллективе через программы психологического сопровождения и поддержку инициатив сотрудников.

Таким образом, улучшение показателей удовлетворенности частных аспектов работы в медицинской организации должно включать комплекс мер по улучшению материального положения, повышению мотивации сотрудников и созданию благоприятных условий для профессиональной реализации и личностного роста.

3. Практические рекомендации на основании анализа вовлеченности в работу медицинских организаций.

Меры по повышению мотивации и удовлетворению потребностей работников:

- регулярное проведение оценочных мероприятий (анкетирование, опросники обратной связи) для выявления текущих мотиваторов и демотивирующих факторов среди сотрудников;
- организация регулярного индивидуального собеседования руководителя с каждым сотрудником для выяснения проблемных вопросов и предложений по улучшению условий труда;
- создание прозрачной системы поощрений и вознаграждений за профессиональный рост и достижение результатов;
- разработка системы карьерных лестниц и возможностей горизонтального перемещения внутри учреждения для расширения профессиональных горизонтов.

Меры по поддержке эмоционального благополучия и повышению корпоративной культуры:

- проведение корпоративных мероприятий, направленных на укрепление командного взаимодействия и создание благоприятного психологического климата в коллективе;
- обеспечение сотрудникам психологической поддержки путем внедрения программы внутреннего коучинга или консультирования;
- формирование традиций признания достижений коллег (награждения лучших сотрудников, публичные поздравления).

Меры по профессиональному развитию и обучению сотрудников:

- постоянное предоставление возможностей дополнительного образования и повышения квалификации сотрудников через семинары, мастер-классы, курсы и вебинары;
- предоставление сотрудникам доступа к современным образовательным ресурсам и платформам для самообразования;

- внедрение практики наставничества для молодых специалистов, помочь в адаптации новых сотрудников.

Меры по улучшению организационной структуры и управления

- оптимизация рабочих процессов, устранение бюрократических барьеров и снижение нагрузки, связанной с административными обязанностями;
- привлечение сотрудников к процессу принятия решений относительно улучшения рабочего процесса и качества предоставляемых услуг;
- увеличение прозрачности целей и стратегии организации посредством регулярных встреч и обсуждений ключевых направлений развития с персоналом.

Меры по усилению связей между руководством и сотрудниками

- проведение регулярных встреч с участием руководства для информирования сотрудников о перспективах развития и стратегических планах организации;
- стимулирование открытого общения руководителей подразделений с подчиненными, вовлечение последних в обсуждение важных изменений и нововведений;
- создание механизмов подачи анонимных предложений и жалоб, обеспечивающих обратную связь руководству и контроль над выполнением рекомендаций.

Таким образом, повышение вовлеченности среднего медицинского персонала требует комплексного подхода, включающего улучшение внутренней коммуникации, обеспечение профессионального роста и поддержку мотивации сотрудников. Необходимо уделять особое внимание укреплению положительной атмосферы в коллективе, устранению негативных факторов, влияющих на рабочую деятельность, и стимулированию инициативы и самостоятельности каждого сотрудника. Эти меры позволят создать условия, необходимые для долгосрочной лояльности и продуктивной работы сотрудников, способствуя росту эффективности и качеству оказываемых медицинских услуг.

4. Практические рекомендации на основании оценок удовлетворенности текущей должностью и взаимоотношений в коллективе.

Меры по поддержке сотрудников разных категорий:

- для сотрудников со стажем до 1 года целесообразно организовать систему наставничества и адаптационные программы, что позволит новым сотрудникам быстрее интегрироваться в рабочую среду и повысить уровень удовлетворенности своей деятельностью.
- для работников со значительным профессиональным опытом необходимы создание прозрачных механизмов продвижения по службе, обучение современным методикам и технологиям, предоставление возможностей для профессионального роста и участия в специализированных мероприятиях (семинары, конференции);

- для работников с разным стажем работы в медицинской организации необходимо проведение регулярных встреч и консультаций, позволяющих обсудить насущные проблемы и предложить индивидуальные пути решения.

Меры по формированию комфортной рабочей атмосферы и поддержке сотрудников разных категорий:

- организация тренингов и семинаров по развитию навыков межличностного общения среди медицинского персонала обеспечит повышение эффективности взаимодействий и снижение конфликтных ситуаций.

- регулярное проведение собраний и совещаний, информирование сотрудников о важных изменениях и достижениях учреждения способствует формированию доверительной обстановки и повышает общую вовлеченность персонала.

- развитие внутренней инициативы и поддержка социальных проектов на рабочем месте (спортивные мероприятия, дни здоровья, совместные праздники) укрепляют командный дух и улучшают отношения в коллективе.

- специальные меры поддержки необходимы для учреждений в сельской местности; увеличение кадрового резерва, оптимизация нагрузки, обеспечение комфортных рабочих мест помогут устранить разницу в восприятии трудового процесса между городскими и сельскими районами.

Таким образом, комплекс мер, направленных на поддержку всех категорий сотрудников, включая молодые кадры и опытных профессионалов, способен привести к существенному росту показателей уверенности трудом и созданию здоровой атмосферы в медсестринских коллективах государственных организаций здравоохранения Свердловской области.

5. Практические рекомендации на основании оценок уверенности в успешности будущего своей организации и стиля управления в медицинских организациях.

Меры по формированию уверенности в успешном будущем своей медицинской организации:

- для повышения уровня уверенности среди сотрудников, недавно пришедших в организацию, важно поддерживать атмосферу открытости и прозрачности относительно перспектив развития медицинской организации; необходимо регулярно информировать о стратегических планах и целях учреждения, обеспечивая доступ к актуальным данным о развитии здравоохранения в регионе и стране в целом; важно создать условия для адаптации новичков, помогая быстро интегрироваться в рабочие процессы и ощущать поддержку коллег;

- для работающих в организации 1-2 года и 6-10 лет (наиболее критичные периоды, провоцирующие возможность увольнения из организации) необходимо повысить уровень вовлеченности этих категорий сотрудников посредством регулярных обсуждений стратегии и текущих достижений организации, что позволит видеть реальные перспективы своего профессионального роста и понимания значимости собственного труда;

целесообразно регулярное проведение встреч-диалогов с руководством, где сотрудники смогут высказывать свои пожелания и опасения.

Меры по улучшению условий труда и повышению удовлетворенности работой:

- проведение регулярного анализа оплаты труда сотрудников с целью выявления несоответствий рынка труда и внутренней структуры заработной платы;
- разработка прозрачной и справедливой системы материального стимулирования, учитывающей профессиональные качества сотрудника и достигнутые результаты;
- регулярное публичное признание заслуг сотрудников на собраниях коллектива, вручение грамот и поощрений;
- создание атмосферы доверия и поддержки со стороны начальства, демонстрация уважения к труду и квалификации специалистов.

Меры по привлечению сотрудников к процессу принятия решений, укреплению взаимодействия и сплоченности коллектива:

- организация системы регулярного сбора предложений и инициатив от сотрудников, внедрение механизмов обратной связи;
- проведение совещаний с участием представителей разных подразделений для совместного решения вопросов, касающихся изменений процессов работы и повышения её эффективности;
- внедрение практик коллегиального обсуждения ключевых вопросов, включая привлечение врачей и медсестер к принятию важных решений;
- совершенствование общей миссии и ценностей, обеспечивающих единство взглядов и действий всех членов коллектива.

Эти меры позволяют увеличить уровень удовлетворения сотрудников условиями труда, повысить эффективность организационных процессов и укрепить репутацию медицинского учреждения как надежного и предпочтительного работодателя.

6. Практические рекомендации на основании оценок типов и уровня организационной приверженности среднего медицинского персонала.

Меры по повышению уровня аффективной приверженности:

- создание комфортных условий труда: улучшение условий труда, обеспечение необходимыми ресурсами и оборудованием;
- разработка системы поощрений: введение бонусов, премий, грамот, знаков отличия за достижения и инициативу;
- повышение мотивации: проведение мероприятий, направленных на повышение личной заинтересованности работников в результатах своего труда (например, конкурсы профессионального мастерства);
- создание благоприятного психологического климата: организация тренингов по командообразованию, улучшению коммуникации внутри коллектива.

Меры по повышению уровня инерционной активной приверженности:

- предоставление возможностей карьерного роста: разработка четких схем продвижения по служебной лестнице, предоставление возможности прохождения курсов повышения квалификации;
- формирование профессиональных сообществ: создание клубов профессионалов, объединяющих медсестер разного профиля, обмен опытом и знаниями;
- регулярная обратная связь: регулярное информирование сотрудников о перспективах развития учреждения, обсуждение достижений и проблемных вопросов.

Меры по повышению уровня инерционной приверженности:

- минимизация стрессовых факторов: устранение конфликтных ситуаций, уменьшение нагрузки на персонал путем рационального распределения обязанностей;
- поддержка корпоративной культуры: внедрение традиций, ритуалов, поддерживающих дух единения и принадлежности к медицинскому учреждению;
- развитие программы наставничества: привлечение опытных сотрудников для передачи опыта молодым специалистам.

Меры по повышению уровня нормативной приверженности:

- укрепление чувства ответственности: популяризация ценностей медсестринского сообщества, обучение правилам профессиональной этики;
- обучение управлению эмоциями: проведение семинаров и тренингов по эмоциональному интеллекту, развитию навыков саморегуляции;
- выражение благодарности сотрудникам: публичное признание заслуг перед коллегами и руководством, награждение почетными грамотами, благодарственными письмами.

Меры по повышению уровня ценностной приверженности:

- организация корпоративных мероприятий: проведение праздников, тематических вечеров, посвященных медсестринской профессии;
- участие в общественных мероприятиях: участие сотрудников в благотворительных акциях, социальных проектах, культурных событиях региона (области, города, села и т.д.);
- привлечение внимания к истории медицинской организации: публикация статей о выдающихся медицинских работниках, сотрудниках прошлого, памятных датах учреждения.

Меры по работе с отсутствием приверженности:

- диагностика причин отсутствия приверженности: выявление конкретных факторов, препятствующих формированию приверженности;
- индивидуальная работа с сотрудниками: персональное консультирование, помочь в адаптации, мотивация на профессиональное саморазвитие;

- использование методов диагностики лояльности: анкетирования, интервью, фокус-группы для понимания потребностей и ожиданий сотрудников.

Таким образом, результаты проведенного исследования подчеркивают важность понимания особенностей каждой группы сотрудников и необходимость адресных подходов к управлению человеческими ресурсами в медицинской сфере. Реализация предложенных рекомендаций позволит повысить уровень организационной приверженности сотрудников из числа среднего медперсонала, способствуя укреплению команды, повышению качества предоставляемых услуг и эффективности управления персоналом.

Практические рекомендации с указанием на организационные возможности выполнения и риски игнорирования (SWOT-анализ)

Рекомендации	Организационные последствия учета рекомендации	Организационные последствия неучета рекомендации
<i>1. Практические рекомендации на основании анализа общей удовлетворенности трудом</i>		
Повышение эффективности адаптации новичков:	Организованная программа адаптации позволяет новым сотрудникам быстрее интегрироваться в рабочий процесс, снижает стресс и увеличивает производительность	Высокая текучесть новых сотрудников: слабое внедрение механизмов адаптации и недостаток внимания к нуждам начинающих специалистов приводят к увеличению расходов на найм и обучение вновь прибывших
Поддержка сотрудников среднего звена	Повышение уровня удовлетворенности работой за счет возможностей карьерного роста и профессиональной подготовки ведет к снижению текучести кадров	Низкая лояльность: игнорирование потребностей сотрудников создает предпосылки для ухода наиболее активных и перспективных членов коллектива
Работа с кадрами	Внедрение мотивационных программ способствует удержанию ценных работников, уменьшает затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников	Проблемы с привлечением и удержанием кадров: отказ от разработки специальных программ удержания вызывает усиление оттока сотрудников, приводящего к ухудшению качества услуг и потере конкурентоспособности
Оптимизация системы внутренних коммуникаций	Открытость и доступность информации снижают недовольство сотрудников, способствуют формированию доверия и вовлеченности	Дефицит качественной информации: неполноценная система внутренних коммуникаций приводит к низкой осведомленности сотрудников, возникновению конфликтов и снижению трудовой дисциплины
Создание позитивной рабочей атмосферы	Проведение мероприятий по поддержанию психологического комфорта помогает предотвратить профессиональное выгорание и увеличить продуктивность	Психологический дискомфорт сотрудников: игнорирование факторов поддержания положительной психологической обстановки провоцирует конфликты, напряжение и профессиональные стрессы

2. Практические рекомендации на основании анализа удовлетворенности частными аспектами работы		
Повышение уровня вовлеченности	Регулярные мероприятия и условия для саморазвития способствуют росту интереса сотрудников к своей работе, что повышает продуктивность и эффективность труда	Низкий уровень вовлеченности: отсутствие стимулов снижает интерес сотрудников к работе, ведет к низкой производительности и неудовлетворенности трудом
Оптимизация материальных условий и оборудования	Обновление оборудования и повышение зарплаты повышают качество обслуживания пациентов и улучшают общий уровень удовлетворенности работников условиями труда	Недостаточное материальное обеспечение: устаревшая техника и низкий уровень зарплат снижают мотивацию персонала, ухудшается качество предоставляемых услуг
Оценка потенциала сотрудников и развитие компетенций	Стимулирование профессионального роста способствует привлечению и удержанию квалифицированных кадров, что положительно сказывается на качестве медицинских услуг	Отсутствие возможностей для профессионального роста: ограниченность в развитии карьеры ведет к оттоку талантливых сотрудников и снижению качества оказываемых услуг
Создание атмосферы доверия и взаимопонимания	Прозрачная система поощрений и моральное стимулирование создают позитивный климат в коллективе, способствующий открытому обмену информацией и взаимоподдержке	Недоверие и конфликты в коллективе: непрозрачные критерии оценки и отсутствие моральной поддержки приводят к конфликтам, снижению командного духа и ухудшению психологического климата
3. Практические рекомендации на основании анализа вовлеченности в работу медицинских организаций		
Укрепление корпоративной культуры	Проведение мероприятий, направленное на развитие команды и поддержание положительных межличностных взаимоотношений, позволяет создавать устойчивое чувство принадлежности к коллективу. Психологическая поддержка и	Отток квалифицированных кадров: игнорируя потребности и мнение сотрудников, руководство может столкнуться с низкой лояльностью персонала и увеличением числа увольнений опытных специалистов. Высокий уровень неудовлетворенности условиями труда ведет к снижению заинтересованности в

	признание успехов способствуют снижению стресса и увеличению чувства удовлетворения работой	профессиональном развитии и повышении квалификации.
Рост профессионализма и компетентности кадров	Предоставляя возможности постоянного профессионального развития и повышения квалификации, медицинская организация укрепляет профессионализм своего персонала. Такие мероприятия снижают риски ошибок и повышают качество медицинской помощи пациентам.	Негативная атмосфера в коллективе: отсутствие внимания к потребностям сотрудников создает негативный фон в коллективе, увеличивает вероятность возникновения конфликтных ситуаций и снижения производительности труда. Отсутствие четких каналов передачи информации усиливает недоверие к руководству и уменьшает готовность активно взаимодействовать с организацией.
Оптимизация управленческих процессов	Регулярные встречи и открытость коммуникаций между руководителями и сотрудниками помогают формировать общую стратегию развития организации. Учет мнения сотрудников в принятии решений обеспечивает принятие наиболее эффективных мер по оптимизации работы учреждения.	Проблемы с качеством обслуживания пациентов: недостаточное внимание к профессиональному развитию сотрудников и низкий уровень мотивации негативно влияют на качество оказания медицинских услуг. Ошибки в работе, низкая квалификация персонала приводят к ухудшению здоровья пациентов и падению доверия к учреждению.
Создание эффективной модели взаимодействия:	Четко выстроенная система обратной связи, включая механизмы подачи предложений и жалобы, помогает руководству оперативно реагировать на проблемы и улучшать рабочие процессы, обеспечивая стабильность функционирования организации.	Инерционность и неэффективность управления: без активного участия сотрудников в процессе совершенствования организационных структур управление становится менее гибким и эффективным. Невозможность быстро адаптироваться к изменениям внешней среды приводит к потере конкурентоспособности и снижению показателей эффективности.

4. Практические рекомендации на основании оценок удовлетворенности текущей должностью и взаимоотношений в коллективе		
Повышение производительности	Сотрудники становятся более мотивированными благодаря внедрению системы наставничества, адаптации новичков и программам карьерного роста	Высокая текучесть кадров: отсутствие эффективной системы адаптации и поддержки начинающих специалистов ведет к повышенному уровню увольнений среди молодежи
Формирование благоприятной среды	Внедрение мероприятий по укреплению доверия и повышению качества взаимодействия снижает риск возникновения конфликтов и улучшает психологический климат в учреждении	Низкий моральный настрой сотрудников: неудовлетворительное взаимодействие внутри коллектива вызывает рост напряжения и ухудшает атмосферу в учреждении
Рост квалификации персонала	Образовательные мероприятия повышают профессиональный уровень сотрудников, что положительно сказывается на качестве предоставляемых услуг пациентам	Недостаточная квалификация персонала: отсутствие постоянного обучения и повышения квалификации негативно влияет на качество оказания медицинских услуг
Оптимизация условий труда	Улучшение условий работы, особенно в сельских районах, помогает уменьшить разрыв в уровне восприятия рабочего процесса между городом и селом, снижая текучесть кадров	Проблемы управления нагрузкой: неравномерное распределение обязанностей и недостаточное внимание к условиям труда приводят к увеличению профессиональных рисков и выгоранию сотрудников
Поддержка молодых специалистов	Налаженная система наставничества обеспечивает быструю интеграцию новых сотрудников, уменьшает стресс и увеличивает чувство принадлежности к учреждению	Потеря квалифицированных кадров: работники с большим опытом уходят в частные клиники или меняют профессию из-за отсутствия перспектив роста и чувства недооцененности
Обеспечение стабильности и преемственности	Четкая политика карьерного роста и развития создает возможности для долгосрочной профессиональной карьеры, удерживая ценных сотрудников	

5. Практические рекомендации на основании оценок уверенности в успешности будущего своей организации и стиля управления в медицинских организациях		
Повышение мотивации персонала	Создание атмосферы открытости и доверие к руководству способствует снижению стресса и тревоги среди сотрудников, повышает чувство принадлежности к коллективу и заинтересованность в успехе организации	Высокий риск ухода ценных сотрудников: без внимания к проблемам неуверенности в будущем сотрудники могут покинуть организацию, особенно в кризисные моменты, снижая производительность и устойчивость команды
Укрепление корпоративной культуры:	Регулярное обсуждение стратегии и достижение целей укрепляет общую миссию и ценности организации, улучшает взаимодействие между сотрудниками и руководство	Негативное влияние на имидж и репутацию: недостаточная мотивация и низкая лояльность сотрудников негативно влияют на восприятие медицинской организации пациентами и партнерами
Рост производительности и улучшение качества услуг	Прозрачная система вознаграждения стимулирует работников проявлять инициативу и улучшать качество обслуживания пациентов	Снижение уровня профессионализма: отсутствие эффективных методов вовлечения сотрудников в процесс принятия решений ограничивает развитие профессиональных компетенций и снижает способность адаптироваться к изменениям
Привлечение квалифицированных кадров	Медицинская организация становится привлекательным работодателем благодаря стабильному развитию, положительной атмосфере и возможности карьерного роста	
6. Практические рекомендации на основании оценок типов и уровня организационной приверженности		
Повышение эффективности работы	Создание комфортной рабочей среды повышает продуктивность сотрудников. Повышается удовлетворенность работой, снижается уровень стресса и конфликтов среди персонала	Снижение качества обслуживания пациентов: отсутствие необходимых ресурсов и оборудования негативно сказывается на оказании помощи пациентам; высокий уровень стресса и неудовлетворенность условиями труда приводят к снижению внимательности и точности действий персонала

Рост профессионализма и инициативности	Регулярные мероприятия и тренинги способствуют профессиональному росту и обмену опытом. Разработка четких путей карьерного роста стимулирует стремление к развитию	Отсутствие интереса к развитию и обучению: сотрудники теряют интерес к самосовершенствованию; ограничение возможностей карьерного роста ведет к стагнации профессиональных компетенций Высокий уровень текучести кадров: отсутствие возможностей карьерного роста ведут к уходу квалифицированных специалистов; низкий уровень приверженности провоцирует желание сменить работу или профессию
Укрепление команды и сплоченности коллектива	Благоприятный психологический климат улучшает коммуникацию и взаимодействие внутри коллектива. Программы наставничества помогают поддерживать преемственность поколений и передачу опыта	Низкая эффективность управления персоналом: игнорирование обратной связи снижает вовлеченность сотрудников в процесс принятия решений; конфликты и проблемы остаются нерешенными, ухудшая общую атмосферу в коллективе
Формирование позитивного имиджа организации	Участие в общественной деятельности и распространение информации о лучших практиках создает положительный образ организации, способствуя укреплению связи между сотрудниками и пациентами	