

УДК 331.108

# Факторы адаптации среднего медицинского персонала в государственных организациях здравоохранения: по результатам эмпирического исследования в Свердловской области

Factors of adaptation of nursing staff in state healthcare organizations: based on the results of an empirical study in the Sverdlovsk region

**Харченко Вера  
Сергеевна,**

канд. соц. наук,  
зав. кафедрой  
медиакоммуникаций,  
Уральский  
федеральный  
университет им.  
первого Президента  
России Б. Н. Ельцина  
620075, Россия,  
г. Екатеринбург,  
пр. Ленина, д. 51

**Кузьмин  
Константин  
Викторович,**

канд. ист. наук,  
доцент, руководитель  
Координационного  
научно-  
методического  
центра

В статье представлены результаты социологического опроса среднего медицинского персонала государственных организаций здравоохранения Свердловской области, проведенного весной 2024 г. Авторы показывают важность процессов успешной трудовой и социально-психологической адаптации персонала на рабочих местах в связи с решением проблем текучести кадров. Основными препятствиями успешной адаптации новых сотрудников на рабочих местах являются психоэмоциональное напряжение, связанное с работой с пациентами, и напряженный режим работы (тяжелые физические нагрузки, переработки). Опрошенные назвали главными факторами успешной адаптации возможность обращаться за помощью к коллегам по работе, личные качества самих работников, доброжелательные отношения в коллективе и возможность обращаться за помощью к непосредственному руководителю. Основными перспективами работы в медицинской организации являются приобретение опыта работы по специальности, обеспечение социальными гарантиями и возможности повышения материального благосостояния.

Ключевые слова: адаптация среднего медицинского персонала, трудности и факторы адаптации, перспективы работы в медицинской организации.

The article presents the results of a sociological survey of nursing staff of state health care organizations in the Sverdlovsk region, conducted in the spring of 2024. The authors show the importance of the processes of successful labor and socio-psychological adaptation of personnel in the workplace in connection with solving problems of staff turnover. The main obstacles to the successful adaptation of new employees to the workplace are the psycho-emotional stress associated with working with patients and a stressful work schedule (heavy physical activity, overwork). The respondents named the main factors for successful adaptation as the ability to seek help from colleagues at work, the personal qualities of the workers themselves, friendly relations in the team and the ability to seek help from their immediate supervisor. The main prospects for working

по социальной работе в системе здравоохранения Свердловской области, Свердловский областной медицинский колледж 620014, Россия, г. Екатеринбург, ул. Репина, д. 2а

### **Петрова Лариса Евгеньевна,**

канд. соц. наук, доцент кафедры инноватики и интеллектуальной собственности, Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина 620062, Россия, г. Екатеринбург, ул. Мира, д. 19

in a medical organization are gaining experience in the specialty, providing social guarantees and opportunities to improve material well-being.

**Keywords:** adaptation of nursing staff, difficulties and factors of adaptation, prospects for work in a medical organization.

### **Введение**

Адаптация персонала — одна из наиболее востребованных и активно изучаемых в современной научной литературе проблем [1–6], так как приоритетным направлением деятельности любой организации являются предпринимаемые ею усилия по сохранению квалифицированных кадров и предотвращению текучести рабочей силы, в частности, в связи с неудовлетворенностью работников не только и не столько условиями труда, сколько той морально-психологической атмосферой, которая присутствует в трудовых коллективах. Особую актуальность проблемы адаптации обретают в медицинских организациях, персонал которых ориентирован на работу с людьми.

Человеческие ресурсы являются основой медицинской организации, так как именно они определяют ее конкурентоспособность и эффективность, а последние зависят не только от того, насколько грамотно проводятся подбор и отбор персонала, но и от того, какое внимание уделяется процессам трудовой и социально-психологической адаптации сотрудников — не только вновь принятых, но и специалистов с большим стажем работы.

### **Обзор литературы**

В исследованиях и практике осмысления проблем адаптации работников в медицинских организациях можно выделить четыре основных подхода.

В рамках первого подхода адаптация рассматривается как единство приспособленности к физическим и социально-психологическим компонентам профессиональной среды, а общим показателем адаптированности выступает удовлетворенность работника содержанием и условиями труда; дезадаптация здесь трактуется как индивидуальный барьер психической адаптации в условиях психотравмирующей ситуации («предболезнь»), повышенная готовность к возникновению заболевания, формирующегося под влиянием неблагоприятных факторов [7–9].

Второй подход акцентирует внимание на изучении таких социально-психологических характеристик деятельности медицинских работников, влияющих на их профессиональную дезадаптацию, как хроническая психоэмоциональная напряженность, дестабилизирующая организация труда, повышенная ответственность за выполняемые функции, психологически трудный контингент, интенсивное переживание обстоятельств профессиональной деятельности и др. [10–13].

Сторонники третьего подхода полагают основным признаком трудовой и социально-психологической дезадаптации медперсонала возникновение синдрома эмоционального «выгорания», который рассматривается либо как процесс (процессуальные модели «выгорания»), либо как результат (факторные модели) профессиональной деятельности [14–16].

Наконец, для четвертого подхода характерно изучение взаимосвязей и взаимозависимостей личностных (эмоциональных, когнитивных, поведенческих) особенностей работников и их влияния на специфику протекания процессов их адаптации/деадаптации на рабочих местах; важным при этом является исследование эмоциональной сферы, которая рассматривается как фактор соответствия личности профессиональным требованиям, проявляющимся в позитивных и негативных феноменах профессиональной деятельности [17–20].

В то же время анализ факторов, обуславливающих успешность либо неуспешность трудовой и социально-психологической адаптации среднего медицинского персонала на рабочих местах, не получил своего комплексного оформления, в частности, в региональном материале.

### Методика

С целью комплексного анализа проблем адаптации среднего медицинского персонала в феврале 2023 г. был проведен онлайн-опрос работников, занятых в государственном здравоохранении Свердловской области. Исследование проводилось в рамках выполнения темы НИР «Проблемы адаптации, закрепления специалистов со средним медицинским образованием на рабочих местах и предупреждение оттока кадров из организаций здравоохранения Свердловской области» по Плану государственного задания Министерства здравоохранения Свердловской области.

Всего было опрошено 1314 человек в соответствии с требованиями стратифицированной многоступенчатой выборки; выборка составила

4,1 %, что адекватно для больших социальных групп; ошибка выборки — 1,05 %. Работники со стажем работы в здравоохранении менее пяти лет составили 17 %, от 6 до 10 лет — 14 %, от 11 до 20 лет — 23; свыше 20 лет — 46 %. Участники опроса не отличались высокой трудовой мобильностью: 39 % не меняли работу ни разу; 44 % сменили работу 1–2 раза; более 3 раз сменили работу только 17 % опрошенных.

### Результаты

На вопрос о том, что является наиболее сложным при адаптации на рабочем месте сотрудника, пришедшего на работу в медицинскую организацию, половина опрошенных (50 %) выделили постоянное психоэмоциональное напряжение, связанное с работой с пациентами, 46 % обратили внимание на напряженный режим работы, а каждый третий участник (34 %) — на выполнение регламентов, требований в работе с документами (рис. 1). Трое из десяти указали, что трудности возникают либо из-за личной незаинтересованности работников (30 %), либо из-за недостаточного уровня их профессиональной подготовки (30 %). Недостаточную техническую оснащенность как фактор, усложняющий адаптацию новых работников, обозначили 29 % опрошенных, о недружелюбном отношении коллектива заявили 23 %, о конфликтных отношениях в коллективе — 22 %.

Анализ ответов персонала с разным стажем работы в здравоохранении показал, что работники со стажем менее года чаще называли напряженный режим работы (58 %), выполнение регламентов, требований в работе с документами (42), настороженное, недружелюбное отношение коллектива (44), кон-

**Недостаточную техническую оснащенность как фактор, усложняющий адаптацию новых работников, обозначили 29 % опрошенных.**



Рис. 1. Проблемы адаптации новых сотрудников в % от общего числа опрошенных (можно было выбрать несколько вариантов ответа)

фликтные отношения в коллективе (35) и отсутствие помощи со стороны коллег (21 %). Для проработавших в здравоохранении 1–2 года самым сложным стало постоянное психоэмоциональное напряжение, связан-

ное с работой с пациентами (61 %). По мнению лиц со стажем 3–5 лет, самым сложным является недостаточно четко прописанные должностные обязанности (19 %) и отсутствие помощи со стороны коллег по рабо-



Рис. 2. Факторы успешной адаптации работников в организации в % от общего числа опрошенных (каждый опрошенный мог выбрать не более трех вариантов ответа)

те (21 %). Работники со стажем от 6 до 10 лет видят сложности в отсутствии личной заинтересованности со стороны самих работников (32 %) и помощи со стороны непосредственного руководителя (19 %).

Изучив ответы на вопрос «Что лично вам помогло или помогает адаптироваться на рабочем месте?» (рис. 2), выяснили, что для большинства (71 %) фактором успешной адаптации является возможность обращаться за помощью к коллегам; на личные качества указали 57 %, на доброжелательные отношения в коллективе — 52, на возможность обращаться за помощью к руководителю — 36 %. Реже опрошенные называли такие факторы, как наличие необходимой для работы информации (19 %), организованное рабочее место (16) и помощь куратора/наставника (11 %).

Для работников со стажем меньше года наиболее важными фак-

торами являются: возможность обращаться за помощью к коллегам (79 %), доброжелательные отношения в коллективе (67) и получение помощи от непосредственного руководителя (50 %).

Свыше половины респондентов (54 %) на вопрос про перспективы работы в медицинской организации (рис. 3) ответили, что это приобретение опыта работы по специальности. Чуть более трети (37 %) отметили обеспечение социальными гарантиями, а 29 % — возможности повышения материального состояния. Около 18 % видят перспективы в приобретении опыта для поиска более перспективной работы, что косвенно указывает на низкую социальную мобильность работников; карьерный рост важен лишь для 12 %.

Стаж работы дает статистически значимую разницу в оценках перспектив: на приобретение опыта работы по специальности в большей



Рис. 3. Перспективы работы в медицинской организации в % от общего числа опрошенных (можно было выбрать не более трех вариантов ответа)

степени ориентированы работающие менее 5 лет (65 % со стажем до 1 года, 64 — 1–2 года, 62 % — от 3 до 5 лет). Обеспечение социальными гарантиями важно для работников со стажем более 21 года (43 % со стажем от 21 до 30 лет, 44 % — свыше 31 года), повышение материального состояния — для тех, у кого стаж свыше 31 года (46 %), а карьерный рост — со стажем работы до 2 лет (25 %).

Примечательным является то, что видение перспектив работы в «своей» медицинской организации зависит от частоты смены места работы на протяжении трудовой карьеры. Для тех, кто ни разу не менял место работы, важнее всего повышение материального состояния (32 %) и получение опыта работы для поиска более перспективной работы (23 %), а лица, менявшие работу 3–4 раза, чаще других обозначали в качестве перспективы обеспечение социальными гарантиями (48 %).

Оценка перспектив тесно связана с проблемами приверженности к работе в медицинской организации — с тем, насколько долго опрошенные планируют в ней проработать, и здесь показательным является то, что только 5 % ответили, что «постоянно» или «долго», 14 % — «до пенсии», а почти две трети (63 %) назвали различные конкретные сроки. Средняя планируемая продолжительность работы в организации составила 13,3 лет, при этом работники со стажем до 1 года планируют в среднем проработать 5,3 лет, 1–2 года — 10,2, 3–5 — 11,2, 6–10 лет — 13,9 лет. Дольше всего готовы работать те, кто имеет стаж более 11 лет: 15,5 лет для работников со стажем 11–20 лет и 15,8 лет — 21–30 лет.

### Обсуждение

Адаптация сотрудников является важнейшим условием успешного функционирования меди-



цинской организации, предполагающим включенность работника через обретение им соответствующего статуса и места в ее структуре.

Представленные результаты имеют важную практическую значимость в изучении процессов адаптации персонала, а постоянный мониторинг проблем, с которыми сталкиваются сотрудники в начале работы в системе здравоохранения и в конкретных медицинских организациях, а также принятие управленческих решений, направленных на изменения в процессе адаптации, позволят снизить риски увольнений среднего медицинского персонала и улучшат их социальное самочувствие на рабочих местах. При этом при разработке системы адаптации следует исходить из имеющихся возможностей медицинской организации и ее сотрудников; необходимо учитывать особенности профессий и возможности повышения квалификации и профессиональной переподготовки, так как существенные различия могут стать серьезным барьером для профессиональной

мобильности и проведения результативной кадровой политики организации.

### Заключение

На основе результатов опроса сделаны следующие выводы:

1. Основными сложностями на пути успешной адаптации сотрудников на рабочих местах являются психоэмоциональное напряжение, связанное с работой с пациентами, и напряженный режим работы (тяжелые физические нагрузки, переработки и т. п.).

2. Главными факторами успешной адаптации являются возможность обращаться за помощью к коллегам по работе, личные качества самих работников, доброжелательные отношения в коллективе и возможность обратиться за помощью к руководителю.

3. Основными перспективами работы в медицинской организации являются приобретение опыта работы по специальности, обеспечение социальными гарантиями и возможности повышения материального благосостояния.

**Основными перспективами работы в медицинской организации являются приобретение опыта работы по специальности, обеспечение социальными гарантиями и возможности повышения материального благосостояния.**

### Библиографический список

1. Герасимова А. В. Система адаптации персонала организации: проблемы и пути решения / А. В. Герасимова, И. А. Коноплева, М. Ж. Киракосян // Заметки ученого. — 2021. — № 10. — С. 309–317.
2. Гонина О. О. Актуальные аспекты эффективной системы адаптации персонала / О. О. Гонина, С. В. Ильченко // Бизнес и дизайн ревю. — 2018. — № 3 (11). — С. 9.
3. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник. — М.: ИНФРА-М, 2024. — 440 с.
4. Лебедева Т. Е. Адаптация персонала как ключевая задача руководства организации / Т. Е. Лебедева, О. В. Голубева // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. — 2018. — № 6 (32). — С. 117–122.
5. Панасюк А. И. Социальная адаптация персонала / А. И. Панасюк, Г. А. Пунина // Новое поколение. — 2017. — № 11. — С. 105–108.
6. Харченко В. С. Социальное самочувствие персонала организации: методики изучения основных HR-индикаторов // Управление культурой. — 2022. — № 2. — С. 4–15.

7. Дружилов С. А. Психологические проблемы формирования профессионализма и профессиональной культуры специалиста. — Новокузнецк: Изд-во ИПК, 2000. — 127 с.
8. Зеер Э. Ф. Психология профессионального развития: учебное пособие для вузов / Э. Ф. Зеер, Э. Э. Сыманюк. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Юрайт, 2024. — 234 с.
9. Реан А. А. Психология адаптации личности. Анализ. Теория. Практика / А. Р. Кудашев, А. А. Баранов. — М.: Изд-во Московского педагогического государственного университета, 2022. — 524 с.
10. Абдурахмонова Ё. Социально-психологические аспекты взаимодействия медицинского работника с пациентом / Ё. Абдурахмонова, З. Зокирова // Мировая наука. — 2019. — № 5 (26). — С. 111–113.
11. Воронко Е. В. Психологический образ медицинского работника как компонент социального уровня имиджа в здравоохранении / Е. В. Воронко, Ю. Л. Кузмицкая, С. Л. Бойко, М. Ю. Сурмач // Психиатрия, психотерапия и клиническая психология. — 2020. — Т. 11. — № 3. — С. 457–464.
12. Кроткова Е. Н. Социально-психологический климат в коллективе средних медицинских работников / Е. Н. Кроткова, Л. В. Волкова, А. К. Дойлидо, О. В. Кротков // Современные проблемы гигиены, радиационной и экологической медицины. — 2015. — № 5. — С. 145–152.
13. Лаптиева Л. Н. Роль профессиональных и социально-личностных качеств в практической деятельности медицинских работников со средним специальным образованием / Л. Н. Лаптиева, Е. И. Рублевская, Т. С. Дивакова, Д. С. Лобан // Вестник Витебского государственного медицинского университета. — 2019. — Т. 18. — № 1. — С. 92–98.
14. Водопьянова Н. Е. Синдром выгорания. Диагностика и профилактика: практическое пособие / Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Юрайт, 2024. — 299 с.
15. Грабе М. Синдром выгорания. Болезнь нашего времени / М. Грабе, Л. Лысюк — М.: Речь, 2008. — 96 с.
16. Чутко Л. С. Синдром эмоционального выгорания. Клинические и психологические аспекты / Л. С. Чутко, Н. В. Козина. — М.: МЕДпресс-информ, 2014. — 256 с.
17. Реан А. А. Проблемы и перспективы развития концепции локуса контроля личности // Психологический журнал. — 1998. — Т. 19. — № 4. — С. 3–12.
18. Сирота Н. А. Основы когнитивно-поведенческой психотерапии / Н. А. Сирота, В. М. Ялтонский, Д. В. Московченко. — М.: Московский государственный медико-стоматологический университет, 2016. — Ч. 1. — 62 с.
19. Сирота Н. А. Психологические особенности адаптации медицинских и социальных работников в проблемных ситуациях / Н. А. Сирота, М. А. Ярославская // Медицинская психология в России: электрон. науч. журн. — 2010. — № 2.
20. Кузьмин К. В. Состояние психологического здоровья врачей и медсестер, занятых в лечении и уходе за коронавирусными больными / К. В. Кузьмин, Е. С. Набойченко, Л. Е. Петрова // Личность в меняющемся мире: здоровье, адаптация, развитие. — 2021. — Т. 9. — № 3 (34). — С. 277–288.