

# ФОРМИРОВАНИЕ И ПОДДЕРЖАНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ МЕДИЦИНСКОГО ПЕРСОНАЛА

## FORMATION AND MAINTENANCE OF LOYALTY OF MEDICAL PERSONNEL

ПОЛУЧЕНО 24.10.2022 ОДОБРЕНО 26.10.2022 ОПУБЛИКОВАНО 29.12.2022

УДК 316.354 DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-6-26-29



**СКРИПНИЧЕНКО Л.С.**

*Канд. социол. наук, доцент кафедры управления персоналом и организационной психологии, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет», г. Краснодар*

**SKRIPNICHENKO L.S.**

*Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Department of Human Resource Management and Organizational Psychology, Kuban State University, Krasnodar*

**e-mail:** lud-skr@mail.ru



**ТХАГАЛИЖОКОВА Л.В.**

*Канд. психол. наук, старший преподаватель кафедры управления персоналом и организационной психологии, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет», г. Краснодар*

**TKHAGALIZHOKOVA L.V.**

*Candidate of Psychological Sciences, Senior Lecturer, Department of Personnel Management and Organizational Psychology, Kuban State University, Krasnodar*

**e-mail:** lubavk777@mail.ru

### Аннотация

Для анализа направлений формирования и поддержания лояльности персонала медицинских учреждений было проведено анкетирование сотрудников организаций по опроснику лояльности Л. Портера и методике eNPS.

Исследование показало, что в рассматриваемых организациях сформирован средний уровень лояльности, опирающийся в большинстве случаев на эмоциональный компонент. Для поддержания существующего положения необходима систематическая оценка лояльности и удовлетворенности персонала. При общем положительном отношении сотрудников к организации были выявлены резко негативные оценки, что является потенциальной проблемной зоной.

Лояльность персонала связана с такими плюсами организации, как комфортные условия работы и престиж организации, что дает конкурентное преимущество на рынке работодателей. Результаты проведенного исследования позволили сформулировать ряд практических рекомендаций по поддержанию и повышению лояльности работников в организации.

**Ключевые слова:** лояльность персонала, здравоохранение, медицинский персонал, медицинские учреждения, удовлетворенность, комфортные условия работы, престиж организации.

### Abstract

To analyze the areas of formation and maintenance of loyalty of the staff of medical institutions, a survey of employees of organizations was conducted according to the L. Porter loyalty questionnaire and the eNPS methodology.

The study showed that in the organizations under consideration, an average level of loyalty was formed, relying in most cases on the emotional component. To maintain the existing situation, a systematic assessment of loyalty and satisfaction of personnel is required. With a general positive attitude of employees towards the organization, sharply negative assessments were identified, which is a potential problem area.

Staff loyalty is associated with such advantages of the organization as comfortable working conditions and the prestige of the organization, which gives a competitive advantage in the employer market. The results of the study made it possible to formulate a number of practical recommendations for maintaining and increasing employee loyalty in the organization.

**Keywords:** staff loyalty, healthcare, medical personnel, medical institutions, satisfaction, comfortable working conditions, prestige of the organization.

### АКТУАЛЬНОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Лояльность персонала к организации напрямую влияет на качество работы персонала. Вопрос лояльности работников медицинских учреждений становится все более актуальным в современных условиях нестабильной эпидемиологической ситуации, когда на сотрудников больницы накладывается большая нагрузка как физического, так и психологического характера.

За последние годы в несколько раз увеличилось число вакантных мест в государственных и муниципальных больницах. В ряде регионов министры здравоохранения заявили о массовых увольнениях врачей и дефиците кадров. Можно сделать вывод, что сфера здравоохранения страдает от нехватки человеческих ресурсов. Исследование и формирование лояльности персонала медицинских учреждений может снизить текучесть персонала [5, с. 320].

Вопросами лояльности занимались ученые в области психологии, социологии и теории управления. Так, факторы формирования и поддержания лояльности рассматриваются в работах Г. Голубевой, О. Демушиной, К. Оксинайда, Т. Солломанидиной, Е.Е. Стружановой, С.В. Ильинской. Методики изучения лояльности были разработаны Л.Г. Почебут, О.Е. Королевой, Л. Портером, Е.С. Белимовой, С.С. Баранской, Ф. Райфельдом, Н. Аллен и Дж. Мейером.

Исследованиями лояльности медицинского персонала занимались такие авторы, как Б.А. Ясько, Е.Р. Миронова и Л.А. Сизова, И.В. Богдан и М.В. Гурылина, С.В. Мерзлякова и Н.Р. Петурова, Е.М. Долгова, Е.А. Ефремов.

Несмотря на значительное количество работ по указанной проблематике, вопросы формирования и поддержания лояльности медицинского персонала не нашли достаточного отображения и требуют дальнейшего изучения, что обусловило актуальность темы исследования, его цель и задачи.

## ПОНЯТИЕ, ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ПОДДЕРЖАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Лояльность в широком смысле рассматривается как некое положительное отношение или эмоциональная привязанность, которые имеют определяющее значение при принятии решений по поводу объекта лояльности [2]. Проанализировав теоретическое обоснование изучаемого понятия, удалось установить: рассмотрение лояльности как синонима приверженности к организации; лояльность как удовлетворенность сотрудника; лояльность как составная часть приверженности наряду с вовлеченностью и идентификацией.

Предпосылки к появлению у сотрудников лояльности к организации, в которой они работают, имеют ряд показателей, которые мы в данной работе определяем как факторы формирования лояльности. Авторы исследований лояльности выделяют из диапазона этих переменных три основные категории: организационные и индивидуальные особенности и опыт работы.

К организационным факторам исследователи относят [6] внимание и участие со стороны компании (поддержка организации в трудных жизненных ситуациях, обеспечение сотрудников всем необходимым в работе и др.); заработная плата и бонусы; организационная справедливость; разнообразие, содержание и напряженность работы; возможности карьерного продвижения и развития; внешний престиж организации, которые способствуют формированию чувства гордости у сотрудников, что оказывает влияние на лояльность. Также среди организационных факторов следует выделить автономию сотрудников, долгосрочное планирование, правила и требования, ценности [7, с. 120].

Следуя типологии трехкомпонентной модели, было доказано, что организационные особенности, например децентрализация, ассоциируются с развитием аффективной лояльности. Кроме того, исследователи лояльности персонала обнаружили значимую корреляцию между чувством справедливости и аффективной лояльностью [8].

Таким образом, организационные факторы лояльности определяют возможности для формирования лояльности сотрудников, представляют собой условия для удовлетворения потребностей и развития личности сотрудника [9].

В процессе анализа лояльности персонала следует учитывать контекст макросреды — факторов косвенного воздействия, которые оказывают влияние в целом на все организации, действующие в той или иной отрасли, в нашем случае в отрасли здравоохранения [1, с. 23].

Проведенный теоретический анализ позволил установить, что на лояльность персонала влияют как факторы, формируемые организацией, так и персональные характеристики сотрудника, а также факторы, не зависящие от организации, являющиеся внешними по отношению как к ней, так и к сотрудникам, являющихся членами общества. Исследователи делают акцент больше на первых двух группах факторов, но стоит отметить, что деятельность любой организации нельзя рассматривать без понимания общей картины текущей мировой ситуации, так как это условия, которые организация не может изменить, но должна постоянно учитывать в своей работе.

## ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ

С целью исследования лояльности медицинского персонала был проведен опрос по опроснику Л. Портера и методике eNPS. Данные методики основаны на применении

шкалы Л. Терстоуна и помогают измерить установки сотрудников в отношении конкретной организации на данный момент времени, а также определить тип лояльности, которую проявляет персонал к организации. Методика Л. Портера позволила определить уровень лояльности медработников: низкий, средний, высокий, посредством опросника eNPS мы сможем сопоставить результаты.

Выборку составили 95 представителей медицинского персонала краевых клинических больниц города Краснодара со стажем работы от 1 года до 39 лет, среди которых 31% — высший медперсонал, 42% — средний. Большинство опрошенных — женщины (82%), что обусловлено преобладанием данной категории среди среднего и младшего персонала, среди врачей же преобладают представители мужского пола.

Согласно результатам, полученным по методике Л. Портера, общий уровень лояльности составляет 4,5 — средний уровень лояльности, что соответствует нормативному значению по данной методике для медицинского персонала. В процентных соотношениях: средний уровень лояльности демонстрирует около 67% сотрудников, выше среднего — около 17%, ниже среднего — около 16%.

Среди персонала с высшей квалификацией 69% имеют средний уровень лояльности, около 28% — выше среднего и только около 3% — ниже среднего, что говорит о положительной ситуации в данной группе сотрудников. Среди среднего медперсонала средний уровень демонстрируют 75%, выше среднего — 15%, ниже среднего — 10%, из чего можно заметить, что в данной группе лояльность снижается. Младший медперсонал демонстрирует наименьшую лояльность в долевых соотношениях: средний уровень — около 53%, выше среднего — около 8% и ниже среднего — 39% — это может говорить о большей неудовлетворенности работой и росте недовольства в данном сегменте персонала. Результаты нашего опроса согласуются с выявленной ранее тенденцией в исследовании Л.А. Сизовой, заключающейся в том, что чем ниже статус и квалификация сотрудников, тем ниже их уровень демонстрируемой лояльности. Это может быть связано с ощущением невозможности реализации своих ценностей в данной организации или профессии [7, с.115].

Корреляционный анализ показал наличие средней прямой (коэффициент Спирмена равен 0,372) статистически достоверной связи между уровнем лояльности и квалификацией персонала, на уровне асимптотической значимости ниже 0,01 (табл. 1).

Таблица 1

**Корреляция между уровнем лояльности и квалификацией сотрудников**

			Лояльность	Квалификация
Ро Спирмена	Лояльность	Коэффициент корреляции	1,000	0,372**
		Знач. (двухсторонняя)		0,000
		N	95	95
	Квалификация	Коэффициент корреляции	0,372**	1,000
		Знач. (двухсторонняя)	0,000	
		N	95	95

\*\* Корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя).

Достоверной значимой связи между уровнем лояльности и стажем работы или полом сотрудника не обнаружено.

Анализ результатов по методике eNPS показал, что среди сотрудников большее число сотрудников, которые лояльны

к компании (58%), действуют в ее интересах и готовы порекомендовать ее знакомым с соответствующей квалификацией. Критиков и нейтрально настроенных одинаково: по 25%. Если рассматривать персонал по квалификационным группам, то стоит отметить, что наиболее лояльны представители высшего медперсонала, что соотносится с результатами, полученными по методике Портера. Также наименее лоялен младший медперсонал — только в этой группе доля критиков преобладает и составляет около 46%. Данная группа сотрудников более склонна к разочарованию работой, поиску альтернатив и соответственно не готова рекомендовать организацию как место для трудоустройства [10].

В табл. 2 представлено наличие статистически достоверной линейной связи на уровне асимптотической значимости менее 0,01 между результатами, полученными по методике Портера, и методике eNPS [3, с. 28].

Таблица 2

**Корреляция между уровнем лояльности по методике Портера и результатами по методике eNPS**

		Лояльность	Вероятность рекомендации
Лояльность	Корреляция Пирсона	1	0,636**
	Знач. (двухсторонняя)		0,000
	N	95	95
Вероятность рекомендации	Корреляция Пирсона	0,636**	1
	Знач. (двухсторонняя)	0,000	
	N	95	95

\*\* Корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя).

Анализ данных, представленных в табл. 2, показал, что коэффициент Пирсона принимает значение 0,636, что означает наличие сильной связи между переменными, то есть данные, полученные по методике Портера, подтверждаются данными по методике eNPS, что свидетельствует о достоверности результатов опроса.

Исследование показало, что в анализируемых организациях сформирован средний уровень лояльности, опирающийся в большинстве случаев на эмоциональный компонент [4, с. 65]. При общем положительном отношении сотрудников к организации были выявлены резко негативные оценки, что является потенциальной проблемной зоной. Лояльность персонала связана с такими плюсами организации, как комфортные условия работы и престиж организации, что дает конкурентное преимущество на рынке работодателей. Однако в группе младшего медицинского персонала преобладают критики, которые могут распространять негативные настроения в коллективе. Было выявлено, что средний и младший персонал волнуют вопросы материального вознаграждения и нагрузки, в частности средний медперсонал обозначил большие требования и большое количество обучающих, аттестационных мероприятий.

## ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПРОВЕДЕННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Для того чтобы в практике управления персоналом стала возможной выработка эффективных мер, способствующих повышению уровня организационной приверженности персонала, необходимо достичь более глубокого понимания управленцами психологических механизмов, лежащих в основе этого явления, и того, какое воздействие на приверженность персонала компании оказывают разнообразные

факторы рабочей среды, в том числе социально-психологические условия.

Рекомендуем проводить раз в год исследования уровня лояльности для выявления динамических рядов и мониторинга изменений. Стоит обратить внимание на то, что в организации отсутствует система обратной связи с сотрудниками в отношении их удовлетворенности условиями и результатами труда. Предлагаем вести мониторинг посредством периодических опросов персонала для анализа удовлетворенности трудом и возникающих потребностей, так как согласно интегральной модели организационной лояльности удовлетворенность является базисом, на который далее надстраивается идентификация, вовлеченность и приверженность. Среди первостепенных задач стоит обратить внимание на удовлетворенность оплатой труда (проведенное исследование показало обеспокоенность материальным вознаграждением среди определенных групп сотрудников; оснащение — особенно актуально в связи с ситуацией нехватки снаряжения (специальные костюмы, перчатки, маски и т.д.) и оборудования (например, аппараты вентиляции легких) для работы с пациентами с Covid-19 и последующими осложнениями; интенсивность и напряженность труда (особенно актуально в период неблагоприятной эпидемиологической ситуации, что ведет к увеличению объема работы); руководством — сотрудник проявляет приверженность к организации, когда чувствует внимание, заботу и справедливое отношение к себе. Чем выше сотрудники оценивают справедливость организационных решений, тем сильнее отождествляют себя с организацией, следовательно, развивается чувство гордости не только за больницу, в которой работает персонал, но и за профессиональную группу, в данном случае медицинских работников.

Социальная значимость предложенных мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации. Стоит отметить, что сбор данных по лояльности медицинского персонала может быть полезен не только в рамках отдельной организации, но и для оценки существующих проблем в системе здравоохранения, что может помочь формировать и реализовывать проекты развития данной области. Это важно, так как от существующего предложения (количества мест) и качества предоставленных услуг здравоохранения зависит самочувствие и благополучие населения.

Подводя итог, можно сказать, что проведенное исследование дало возможность определить направления дальнейших действий для поддержания уровня лояльности в организации, определить ряд мероприятий для достижения данной цели и рассчитать возможные затраты на реализацию предложенных мер.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Асланов Ш.С., Передерий В.А. Организация жизнедеятельности экологических поселений Кубани в рамках концепции устойчивого развития сельских территорий: социологический анализ // Общество: социология, психология, педагогика. — 2019. — № 8(64). — С. 21–25.
2. Логинова В.В., Чистоходова Л.И., Лавров Н.Н., Пестрякова А.А. Особенности проявления профессионального выгорания у медицинских работников в зависимости от уровня тревожности // Человеческий капитал. — 2021. — № 12(156). — Т. 1. — С. 286–295.
3. Передерий В.А. Социологические исследования в менеджменте. — Краснодар: КубГАУ, 2015. — 81 с.

4. Скрипниченко Л.С. Кадровая политика коммерческого банка в современных условиях // Общество: политика, экономика, право. — 2017. — № 1. — С. 64–66.
5. Тхагалижокова Л.В. Временная децентрация как психологический маркер переживания личностного кризиса // European Social Science Journal. — 2017. — № 2–1. — С. 314–321.
6. Ясько Б.А. Организационная психология здравоохранения: персонал, лидерство, культура. — Краснодар: Кубанский государственный университет, 2013. — 298 с.
7. Ясько Б.А., Миронова Е.Р., Омельченко Н.В. Лояльность персонала как объект психологического анализа // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 3: Педагогика и психология. — 2018. — № 3. — С. 114–123.
8. Aakash G. Effectiveness of Online Recruitment and Selection Process: A Case of Tesco // Oxford Brookes University Journal 2018. № 5 (34). P. 13–18.
9. Mazzarol T., Soutar G., & Limnios E.M. Member loyalty and WOM in co-operative and mutual enterprises // Journal of Services Marketing. 2019. 33(3). P. 303–315.
10. Snawi A., Awang Z., Afthanorhan A., Mohamad M., Karim F. The influence of hospital image and service quality on patients' satisfaction and loyalty // Management Science Letters. 2019. 9(6). P. 911–920.
2. Loginova V.V., Chistohodova L.I., Lavrov N.N., Pestrjakova A.A. Osobnosti projavlenija professionalnogo vygoranija u medicinskih rabotnikov v zavisimosti ot urovnja trevozhnosti // Chelovecheskij kapital. 2021. № 12(156) tom 1. S. 286–295. (In Russian).
3. Perederij V.A. Sociologicheskie issledovanija v menedzhmente. — Krasnodar: KubGAU, 2015. — 81 s. (In Russian).
4. Skripnichenko L.S. Kadrovaja politika kommercheskogo banka v sovremennyh uslovijah // Obshhestvo: politika, jekonomika, pravo. 2017. № 1. S. 64–66. (In Russian).
5. Thagalizhokova L.V. Vremennaja decentracija kak psihologicheskij marker perezhivanija lichnostnogo krizisa // Vestnik Adygejskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija 3: Pedagogika i psihologija. 2018. № 3. S. 114–123. (In Russian).
6. Jasko B.A. Organizacionnaja psihologija zdravooxranenija: personal, liderstvo, kultura. — Krasnodar: Kubanskij gosudarstvennyj universitet, 2013. — 298 s. (In Russian).
7. Jasko B.A., Mironova E.R., Omelchenko N.V. Lojalnost personala kak obekt psihologicheskogo analiza // Vestnik Adygejskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija 3: Pedagogika i psihologija. 2018. № 3. S. 114–123. (In Russian).
8. Aakash G. Effectiveness of Online Recruitment and Selection Process: A Case of Tesco // Oxford Brookes University Journal 2018. № 5 (34). P. 13–18.
9. Mazzarol, T., Soutar, G., & Limnios, E.M. Member loyalty and WOM in co-operative and mutual enterprises // Journal of Services Marketing. 2019. 33(3). P. 303–315.
10. Snawi A., Awang Z., Afthanorhan A., Mohamad M., Karim F. The influence of hospital image and service quality on patients' satisfaction and loyalty // Management Science Letters. 2019. 9(6). P. 911–920.

## REFERENCES

1. Aslanov Sh.S., Perederij V.A. Organizacija zhiznedejatelnosti jekologicheskikh poselenij Kubani v ramkah koncepcii ustojchivogo razvitija selskih territorij: sociologicheskij analiz // Obshhestvo: sociologija, psihologija, pedagogika. 2019. № 8(64). S. 21–25. (In Russian).

Адизес И.К.

## УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ БЕЗ ПОТРЯСЕНИЙ И КОНФЛИКТОВ

М.: Альпина Паблишер, 2022, 260 с.

- Знаменитая методология управления изменениями доктора Ицхака Адизеса, которая более 50 лет успешно применяется многими мировыми организациями
  - Настольная книга руководителя: простые, четкие схемы управления изменениями, которые неизбежны на любом этапе развития организации
  - Идеи автора универсальны, подходят и для российских компаний, а также применимы не только в бизнесе, но и в любых жизненных ситуациях
- Наш мир постоянно меняется. Физические, социальные и экономические изменения порождают новые возможности и проблемы, которые требуют решений. По мнению доктора Ицхака Адизеса, мы перестанем сталкиваться с проблемами только после смерти, поэтому наличие проблем в любой сфере нашей деятельности — показатель нормального развития и движения вперед.
- Книга, которую вы держите в руках, вобрала в себя 50-летний опыт работы Адизеса с корпоративными клиентами и стала настольной для нескольких поколений лидеров по всему миру. В ней автор предлагает комплексную методологию управления изменениями, которая позволяет принимать качественные решения, организовать командную работу, решать проблемы, делать конфликты конструктивными, находить общий язык с руководством и подчиненными и создавать атмосферу взаимного доверия и уважения.
- Для руководителей компаний и менеджеров.

