

ЛАБОРАТОРИЯ  
ГУМАНИТАРНЫЕ  
ТЕХНОЛОГИИ



# Групповой отчет

По сотрудникам ХХХ службы

Компания МЕДИЦИНСКИЙ ЦЕНТР

## ЦЕЛЬ ПРОЕКТА

---

1. Оценить благополучие сотрудников по основным метрикам: удовлетворённость, вовлеченность, лояльность, выгорание, риск увольнения.
2. Вовлечь сотрудников в обсуждение и генерацию предложений по повышению благополучия персонала службы
3. Выделить факторы (предикторы) снижающие/повышающие выгорания сотрудников службы, определить мероприятия снижающие факторы выгорания сотрудников службы.
4. Сформировать индивидуальные рекомендации для сотрудников по реабилитации или профилактике выгорания.

## ПРОГРАММА ПРОЕКТА

---

1 этап. Прохождение тестирования HappyStaff и сбор обратной связи.

Сбор обратной связи от руководителей о состоянии его подчиненных сотрудников. Анализ данных теста и опроса, определение групп риска, формирование списков сотрудников на интервью и фокус-группы.

2 этап. Проведение интервью ТЕМП.

Индивидуальная работа с сотрудниками с признаками выгорания: определение причин состояния выгорания, составление программы восстановления сотрудника. Контрольная встреча, мотивирующая беседа (2 сессии). Повторный скрининг тест.

3 этап. Фокус-группы. Обсуждение результатов исследования.

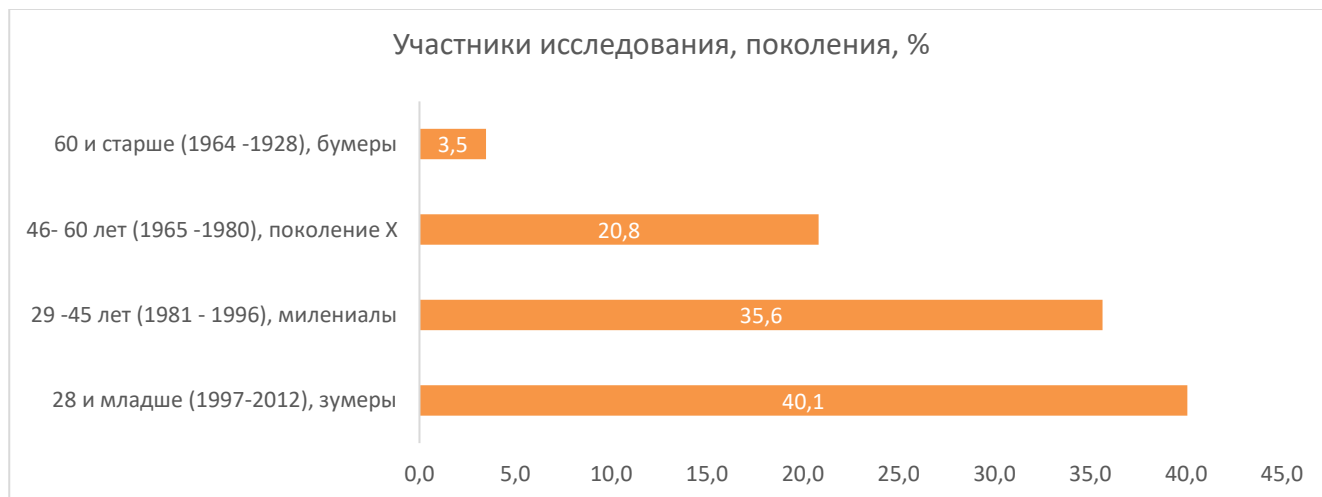
Проведение фокус-групп руководителями подразделений. Ознакомление сотрудников с результатами исследований, определение зон желаемых перемен, сбор идей.

4 этап: Формирование итоговой отчетности.

Формирование итогового группового отчета с рекомендациями, презентации по итогам исследования для руководства компании. Формирования плана мероприятий по выявленным в исследовании направлениям.

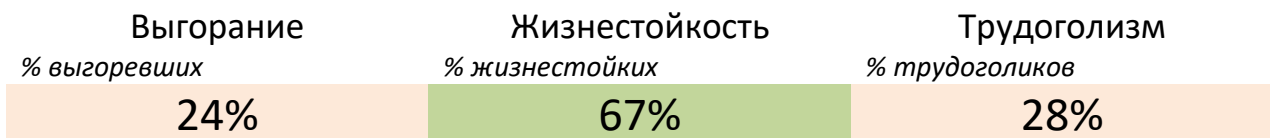
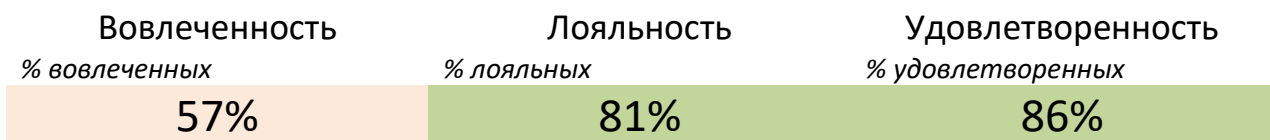
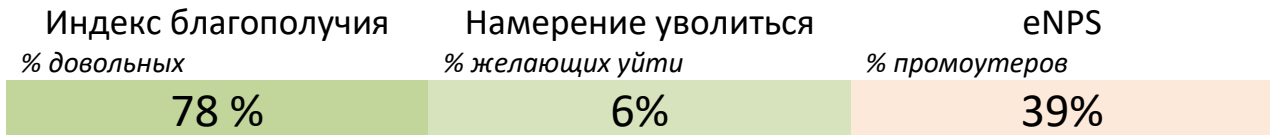
## УЧАСТНИКИ И СРЕЗЫ

В проекте приняли участие **314 сотрудников** Сестринской службы, что составляет **89,7% штата** службы на момент исследования. В том числе:



# РЕЗУЛЬТАТЫ ТЕСТИРОВАНИЯ HAPPY STAFF

## ИНДЕКСЫ



- Интегративный индекс благополучия высокий (78%):** 86% сотрудников удовлетворены условиями работы, 81% проявляют лояльность к компании — это позитивный сигнал о здоровой рабочей атмосфере. Однако вовлечённость (57%) средняя и 24% сотрудников испытывают выгорание.
- Умеренный индекс eNPS (39%):** уровень удовлетворённости достаточен, но не максимален. Небольшая доля желающих уволиться (6%) — позитивный момент, однако eNPS на нижней грани среднего диапазона, что говорит о потенциале для улучшения имиджа работодателя и мотивации сотрудников.
- Данные прогрессивного анализа показали, что **вовлечённость сотрудников** ( $R$ -квадрат = 0,277) **обусловлена** в основном двумя факторами: **содержание работы** — ключевой драйвер вовлечённости: если работа интересна и осмысленна, сотрудники активнее участвуют в процессах; **трудоголизм** — парадоксально выступает фактором повышения вовлечённости, но несёт риски выгорания. Это «двойственный» фактор: с одной стороны, обеспечивает высокую активность, с другой — может приводить к перегрузкам. Требуется баланс: направлять энергию трудоголиков в продуктивное русло, одновременно снижая риски истощения.
- Данные прогрессивного анализа показали, что лояльность сотрудников ( $R$ -квадрат = 0,612) — более предсказуемый показатель, объясняемый выявленными факторами:
  - позитивно влияют на лояльность **управление компанией** — прозрачность стратегий и решений укрепляет доверие; **оплата труда** — справедливая и своевременная компенсация напрямую связана с привязанностью к работодателю; **комфорт** (условия труда, атмосфера) — влияет на эмоциональное восприятие компании.
  - негативно влияет на лояльность: **руководитель** — стиль управления, коммуникация, обратная связь напрямую определяют, насколько сотрудники чувствуют себя ценными. Неэффективный руководитель может «перечеркнуть» действие всех позитивных факторов.

## НАМЕРЕНИЕ СМЕНИТЬ РАБОТУ

6%	низкое	82%	257 чел.
	среднее	12%	39 чел.
	<b>высокое</b>	<b>6%</b>	<b>18 чел.</b>

Намерение сменить место работы рассчитывается на основе баллов по лояльности, сотрудники, имеющие лояльность ниже, чем 2,6 имеют высокий риск увольнения в течение следующего года.

1. Риск увольнения в течение следующего года имеют 6% (18 чел.) сотрудников – это низкое значение, ниже ожидаемого уровня нормального распределения. (список см. приложение 1).
2. 78% (14 чел.) сотрудников, имеющих риск увольнения имеют уровень выгорания выше среднего. Что позволяет предположить, что работа с ментальным и эмоциональным благополучием персонала будет способствовать снижению риска увольнения.
3. Наибольший риск увольнения наблюдается у сотрудников со стажем от 1 до 3 лет и от 10 до 15 лет (по 27,8% в каждой группе). Сотрудники с длительным стажем (15+ лет) не входят в группу риска увольнения — доля таких случаев составляет 0,0%.
4. Ассистенты хирургов и процедурные медсестры демонстрируют самый высокий риск увольнения. Интервью с сотрудниками и анализ шкал удовлетворенности ассистентов хирургов показал, что основными факторами снижения лояльности являются длительность рабочих смен, раннее время начала и позднее окончание рабочего дня, неуважительное отношение некоторых врачей к медсестрам (разговор на повышенных интонациях, грубые замечания в присутствии пациентов). В группе процедурных медсестер факторы снижения лояльности - время начала и окончания рабочего дня, задержки заработной платы, непонятная и несправедливая система оплаты труда (неочевидна оплата дополнительно прикрепленных кабинетов, сложно самостоятельно посчитать).
5. Подразделения 3 и 5 выделяются наибольшим числом сотрудников с риском увольнения — по 3 человека в каждом 25% и 15% от штата подразделения соответственно. Интервью с сотрудниками и анализ шкал удовлетворенности подразделения 3 показал, что основными факторами снижения лояльности и роста выгорания являются повышенная нагрузка на фоне незакрытых вакансий. В подразделении 5 основными факторами снижения лояльности конфликтная ситуация в коллективе и неудовлетворенность поведение руководителя в этом конфликте.
6. Подразделения, которые не имеют ни одного сотрудника с риском увольнения: 12,13,14,15,17

## eNPS ИНДЕКС

**eNPS (Employee Net Promoter Score)** — это метод оценки лояльности, рассчитываемый по ответу на вопрос "Насколько Вы готовы порекомендовать Компанию в качестве места работы своим друзьям или знакомым?" Сотрудники, ответившие 0-6, считаются критиками, 7-8 – нейтралами (скептиками), 9-10 – промоутерами.  $NPS = \% \text{ промоутеров} - \% \text{ критиков}$ . Возможная шкала от -100% до +100%

### ИНДЕКС 39%

56%	Промоутеры
27%	Нейтралы
17%	Критики

1. Индекс eNPS составляет 39% — это относительно высокий показатель, свидетельствующий о положительной общей лояльности сотрудников к компании как работодателю.
2. Преобладание промоутеров (56%) над критиками (17%) создаёт устойчивый фундамент для укрепления бренда работодателя и привлечения кандидатов через рекомендации персонала.
3. Доля нейтралов (27%) значительна — это группа с высоким потенциалом трансформации в промоутеров при точечной работе с факторами удовлетворенности: основной «барьер» для удовлетворённости — график работы и система оплаты труда.
4. Относительно невысокая доля критиков (17%) снижает риски массового увольнения и распространения негативного мнения о компании. Наиболее частые факторы неудовлетворенности сотрудников данной группы: самостоятельность, оплата труда, комфорт, нагрузка. Также обращает на себя внимание, что большинство сотрудников данной группы обладают низкой жизнестойкостью (адаптивностью, устойчивостью). 55% сотрудников данной группы имеют уровень выгорания выше среднего. Что позволяет предположить, что работа с ментальным и эмоциональным благополучием персонала будет способствовать росту индекса eNPS.

## АНАЛИЗ СВОБОДНЫХ ОТВЕТОВ

### ТОП СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

- ✓ Коллектив и атмосфера — чаще всего хвалят дружелюбие, поддержку, “как семья”
- ✓ Соцпакет/льготы — отмечают ДМС/соц.пакет, обучение/тренинги, местами питание
- ✓ Зарплата (как плюс) — “достойная/хорошая”, “стабильная”
- ✓ Лояльное, внимательное руководство — “идут навстречу, помогают”
- ✓ Хорошие условия труда — “комфортно, чисто, всё необходимое”.

Дополнительно, но реже сотрудники отмечают:

- ✓ Стабильность компании
- ✓ Возможность карьерного роста/обучение
- ✓ Качество врачей/специалистов, которых не стыдно рекомендовать
- ✓ Удобный/гибкий график (локально), у компании много филиалов
- ✓ Берут без опыта/для студентов.

### ТОП СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

- ✓ Длинные смены и тяжёлый график (14–14,5 ч) — самый частый минус
- ✓ Задержки выплат — многократные жалобы
- ✓ Нестабильность приема, зависимость дохода персонала от отработанных часов
- ✓ Обязанности вне должности (совмещение кабинетов)

Далее по убыванию:

- ✓ Дальняя дорога/совмещение несколько площадок
- ✓ Отношение части врачей к среднему персоналу
- ✓ Неравенство льгот

## УРОВЕНЬ ВЫГОРАНИЯ СОТРУДНИКОВ

Выгорание <i>% выгоревших</i>		Жизнестойкость <i>% жизнестойких</i>		Трудоголизм <i>% трудоголиков</i>	
<b>24%</b>		<b>67%</b>		<b>28%</b>	
высокий уровень	8% 😞	высокий уровень	5%	высокий уровень	4% 😞
выше среднего	16% 😊	выше среднего	20%	выше среднего	24%
средний	42%	средний	41%	средний	37%
ниже среднего	32% 😊	ниже среднего	24%	ниже среднего	35% 😊
низкий	2% 😞	низкий	9% 😞	низкий	0% 😞

- Уровень выгорания 24%** — это средний показатель. 8% сотрудников демонстрируют высокий уровень выгорания, ещё 16% — выше среднего. Это «группа риска», где вероятность снижения продуктивности и риски увольнения максимальны (см. приложение 2). Сотрудники из данного списка были приглашены на интервью для определения факторов выгорания и маршрута выхода из него.
- Подразделения**, показывающие наибольший процент выгоревших сотрудников: 1 (57%); 2 (50%); 4 (50%); 5 (47%). (см. приложение 3) Из подразделения 4 и 5 откликнулись на предложение пройти интервью более половины сотрудников. Из 1 и 2 подразделения ни один из сотрудников на интервью не пришел. Работа с ними требует отдельного внимания и выявление причин выгорания/демотивации.
- Должности**, показывающие наибольший процент выгоревших сотрудников: вакцинальная медсестра (50%) ФТЛ медсестра (33%), ассистент хирурга (33%) (см. приложение 4). Этом ни одна вакцинальная и ни одна ФТЛ медсестра не откликнулись на предложение пройти интервью. Возможно, у данной категории сотрудников по каким-то причинам снижено доверие к предложениям работодателя. Работа с ними требует отдельного внимания и выявление причин выгорания/демотивации.
- Руководители и выгорание.** 19% (5 чел.) руководителей имеют выгорание выше среднего уровня. Все из них откликнулись пройти интервью и получили план восстановления. Но только две из пяти полностью прошли маршрут и отметили смену состояния в лучшую сторону. Руководитель 1,2 и 4 требуют дополнительных мероприятий по работе с состоянием выгорания. (см. приложение 4).
- Выгорание руководителя и коллектив.** Анализ показал связь между выгоранием руководителя и состоянием коллектива: в 80% случаев (4 из 5 команд) при выгорании руководителя доля выгоревших сотрудников коллектива превышает 35%. При этом у руководителей без признаков выгорания уровень выгорания в командах варьируется — встречаются как коллективы с высокой долей выгоревших сотрудников, так и с низкой. (см. приложение 5).
- Возраст и выгорание:** уровень выгорания наиболее выражен среди «зумеров» (28 лет и младше) и «милениалов» (29–45 лет) — индекс выгорания составляет 28% в обеих группах. При этом поколение X (46–60 лет) демонстрирует существенно меньший уровень выгорания (индекс — 14%), а у «бумеров» (60+ лет) признаки выгорания практически не выявлены. (см. приложение 6).
- Стаж и выгорание.** Сотрудники с небольшим стажем работы (до 3 лет) демонстрируют более высокие уровни выгорания (33% имеют признаки выгорания), чем те, кто работает дольше. Особенно заметен рост доли сотрудников с высоким индексом выгорания в группе со стажем от 3 до 5 лет (36%). (см. приложение 6).

8. **Факторы выгорания** по данным прогрессивного анализа, показывают, что снижающими факторами выгорания являются содержание работы, рост и развитие, нагрузка. Факторы повышающие – трудоголизм. Трудоголизм, усиливает стресс и перегрузку. В то же время снизить риск выгорания можно за счёт оптимизации содержания работы, создания условий для профессионального роста и развития, а также контроля рабочей нагрузки.
9. **Выгорание и другие шкалы.** Корреляционный анализ показывает сильную отрицательную связь выгорания со шкалами жизнестойкость, удовлетворенность: содержание работы, нагрузка и управлением компанией - в целом эти факторы по компании в плюсе. Также обнаружена более выраженная положительная связь с трудоголизмом, чем в общей выборке.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИНТЕРВЬЮ

На интервью были приглашены сотрудники с уровнем выгорания выше среднего и высоким. Целью интервью было уточнить причины стресса, вызывающие выгорание, помочь участнику сформировать запрос на изменения и выстроить маршрут, который поможет запустить желаемые изменения. Приглашение подразумевало участие в интервью и реализации маршрута по желанию сотрудников.

1. **Откликаемость и приверженность рекомендациям.** Из общей выборки сотрудников с выраженным выгоранием - 75 человек. На приглашение принять участие в интервью откликнулись 40 человек. Из них 14 вернулись на первую бадди-встречу. Из них маршрут реализовали полностью - 5 чел., частично – 6 чел., маршрут не реализован у 2 чел.
2. **Изменение состояния.** Из 14 человек пришедших на бадди-встречу, запрос, определенный в ходе интервью закрыт у 8 чел., частично закрыт у 6 чел., не закрыт у 2 человек. Уровень выгорания снизился до диапазона нормы у 4 чел., снизилось, но требует дальнейшей работы у 6 чел., уровень выгорания не изменился у 4 чел.
3. **Наиболее уязвимые вопросы** (среднее по группе): Качество личного времени, Достаточно личного времени, Достаточно совместного времени с семьей, Уровень энергии, Возможность отдыха дома  
Совпадение ценностей с членами семьи, Физическая форма
4. **Наиболее благополучные вопросы** (среднее по группе): Экология места проживания, Инфраструктура места проживания, Уверенность в себе как в профессионале, Признание на работе
5. **Наиболее частые запросы, выведенные в ходе интервью:**  
Сфера Я и Я: Восстановление сна, снижение уровня тревожности. Повышение самооценки и уверенности в себе. Пережить травмирующую ситуацию (смерть близкого, авария, финансовая потеря, развод).  
Сфера Я и семья: определиться с статусом текущих отношений, перераспределить ответственность за учебу детей, снизить стресс от переживаний за супруга, детей (тяжелая болезнь, участие в СВО), восстановления баланса работа\личная жизнь,  
Сфера я и работа: Помощь в решении конфликтной ситуации. Снизить стресс адаптации к новой должности. Снизить реакцию стресса в ответ на критику и негативную обратную связь.
6. **Наиболее востребованные практики wellbeing** (среднее по группе):  
Консультация врача-специалиста: 2 чел. (невролог)  
Консультация врача психиатра: 2 чел.  
Консультация нутрициолога, исследование уровня нутриентов: 10 чел.  
Консультация психотерапевта, клинического психолога: 5 чел.  
Консультация семейного/детского терапевта: 2 чел.  
Консультация карьерного консультанта: 4 чел.  
Сессии коучинга: 20 чел.  
Фитнес-активности: 16 чел.  
Обучение практикам саморегуляции, жизнестойкости: 35 чел

## ОБЩИЕ ВЫВОДЫ

- ✓ Команда остаётся лояльной, удовлетворенной, но снижается вовлеченность на фоне большого количества незакрытых вакансий и неудовлетворенностью персонала рядом факторов.
- ✓ Для повышения вовлеченности команды самые важные факторы: содержание работы и самостоятельность, управление нагрузкой. Нужно действовать в двух направлениях: работать с руководителями, улучшать управленческие практики и оптимизировать содержание работы, обеспечить прозрачную и справедливую оплату, создать комфортные условия труда (длительность смен, время начала/окончания работы, поддерживать баланс между нагрузкой и восстановлением).
- ✓ Наибольшего внимания с точки зрения работы с риском увольнения персонала имеют подразделения: 3 и 5
- ✓ Персонального внимания с точки зрения развития управленческих навыков требуют руководители: Иванов И.П. (навыки управления конфликтной ситуацией), Сидорова Л.Ю. (навыки саморегуляции и конструктивной обратной связи)
- ✓ Уровень выгорания в команде 24%, что соответствует нормальному распределению, однако требует внедрения wellbeing практик.
- ✓ Персонального внимания с точки зрения реабилитации состояния выгорания требуют руководители: Макарова И.Ю., Афанасьева О.И., Карпов В.С.

## РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ БЛАГОПОЛУЧИЯ

### Рекомендации по работе и профилактике выгорания сотрудников

Провести обучение для руководителей по темам:

- ✓ Принципы и инструменты гибкого управления
- ✓ Конфликтные ситуации с сотрудниками смежных подразделений, принципы урегулирования, алгоритмы действий
- ✓ Жизнестойкость руководителя и команды
- ✓ Техники обратной связи, которые помогают работать с восприятием и мышлением сотрудников

### Рекомендации по работе с вовлеченностью и лояльностью персонала

Содержание работы

- ✓ Делегировать рутинные функции младшему сестринскому персоналу (санитары)
- ✓ Пересмотреть систему распределения и компенсации дополнительных функций: оплата доп. кабинетов, роли ответственной медсестры, наставничества
- ✓ Встраивать в обучение и адаптацию модуль о смысле конкретных функций

Нагрузка

- ✓ Продумать и реализовать мероприятия, которые помогут «закрыть» существующие вакансии: анализ конкурентности предложения на рынке, на его основе пересмотр системы оплаты труда и мотивации.
- ✓ Обговорить возможные рамки решений и расширить полномочия старших медсестер по формированию графиков медсестер: гибкие варианты начала и окончания рабочего дня, закрытие «сетки расписания» в невостребованные временные периоды.

Рост и развитие профессиональных компетенций

- ✓ Проводить регулярные тематические мастер – классы и обучающие сессии от врачей и между медсестрами
- ✓ Создавать условия для участия в профессиональных конференциях и стажировках
- ✓ Сбирать и внедрять идеи обучения и запуска новых сестринских услуг