

УДК: 614.2  
DOI: 10.47619/2713-2617.zm.2024.v.5i1;29-40

## Адаптация молодых врачей к профессиональной деятельности в амбулаторно-поликлинических медицинских организациях

Н.Л. Аракелян<sup>1</sup>, Е.С. Воробцова<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup> Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента Департамента здравоохранения города Москвы, 15088, Россия, г. Москва, ул. Шарикоподшипниковская, 9

<sup>2</sup> Московский государственный медико-стоматологический университет им. А.И. Евдокимова Минздрава России, 127473, Россия, г. Москва, ул. Делегатская, 20, стр. 1

### Аннотация

**Введение.** Проблема адаптации молодых врачей к деятельности в здравоохранении в настоящее время весьма актуальна. Период первых лет трудовой деятельности является одним из самых сложных в карьере врача, и от его успешности во многом зависит продолжение врачебной деятельности или отказ от нее. Это, в свою очередь, является одной из причин увеличения текучести кадров, что негативно влияет на деятельность медицинских организаций и качество оказываемой пациентам медицинской помощи.

**Цель.** Разработка предложений по оптимизации процесса адаптации молодых врачей к профессиональной деятельности в медицинских организациях на основе изучения факторов, позитивно и негативно на него влияющих.

**Материалы и методы.** В рамках исследования был проведен опрос-анкетирование молодых врачей с целью выявления факторов, влияющих на процесс адаптации молодых врачей к профессиональной деятельности; осуществлен анализ социально-гигиенического портрета молодого специалиста, мотивации и причин выбора ими профессии врача; проведены выявление, оценка и сравнение наиболее часто возникающих трудностей в начале трудовой деятельности и на момент проведения исследования.

**Результаты.** Анализ результатов проведенного нами исследования позволил выявить наиболее значимые факторы, влияющие на процесс адаптации, среди которых следует выделить удобный график работы; достаточный уровень заработной платы; дружелюбный коллектив; современную техническую оснащенность медицинской организации; имидж медицинской организации; возможность профессионального обучения и служебного карьерного роста; стабильность трудовой деятельности; самостоятельность и ответственность позиции; интересный, творческий характер работы. Полученные результаты позволяют утверждать, что адаптация молодого врача к профессиональной деятельности в сфере здравоохранения – важный процесс, необходимый для сбережения кадровых и экономических ресурсов. Действующие программы не дают ожидаемого эффекта. Молодые специалисты отмечают трудности, с которыми они сталкиваются и которые влияют на качество предоставления пациентам медицинской помощи, среди них были отмечены недостаток знаний и отсутствие навыков, необходимых в трудовой деятельности врача. Кроме этого, отсутствие специализированных программ по профессиональному обучению молодого специалиста, включая курс по усвоению программного обеспечения медицинской организации, а также недостаток знаний нормативно-правовой базы деятельности в сфере здравоохранения, отсутствие психологической помощи в период адаптации молодого специалиста нередко являются основанием для отказа от дальнейшей деятельности в медицинских организациях.

**Ключевые слова:** молодые врачи; адаптация молодого врача; профессиональная деятельность; текучесть кадров; здравоохранение; совершенствование процесса адаптации; медицинские организации

**Для цитирования:** Аракелян, Н.Л. Адаптация молодых врачей к профессиональной деятельности в амбулаторно-поликлинических медицинских организациях / Н.Л. Аракелян, Е.С. Воробцова // Здоровье мегаполиса. – 2024. – Т. 5, вып. 1. – С. 29–40. – DOI: 10.47619/2713-2617.zm.2024.v.5i1;29-40

© Авторы сохраняют за собой авторские права на эту статью.

© Это произведение доступно по лицензии Creative Commons Attribution-ShareAlike («Атрибуция-СохранениеУсловий») 4.0 Всемирная.

UDC 614.2

DOI: 10.47619/2713-2617.zm.2024.v.5i1;29-40

# Adaptation of Young Doctors to Professional Activity in Outpatient Medical Organizations

N.L. Arakelyan<sup>1</sup>, E.S. Vorobtsova<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup> Research Institute for Healthcare Organization and Medical Management of Moscow Healthcare Department, 9, Sharikopodshipnikovskaya ul., Moscow, 115088, Russian Federation

<sup>2</sup> A.I. Yevdokimov Moscow State University of Medicine and Dentistry, 20 bldg. 1, Delegatskaya ul., Moscow, 127473, Russian Federation

## Abstract

**Introduction.** Currently, there is a challenging issue related to adaptation of young doctors to professional activities in healthcare organizations. The first years of work are considered as one of the most difficult stages of a doctor's career, and the decision to continue clinical practice or give up it largely depends on this period. This, in turn, is one of the reasons for the increase in staff turnover, which negatively affects the activity of a medical organization and the quality of medical care.

**Purpose.** The purpose of this study was to develop proposals for optimizing the process of adaptation of young doctors to professional activities in medical organizations upon the results of a study identifying factors that positively and negatively affect it.

**Methods and materials.** Within the framework of this study, a questionnaire survey with participation of young doctors aimed at identifying factors affecting the process of adaptation to professional activity was conducted. Also, a social-hygienic image of a young specialist, motivation, reasons for career choice were analyzed, as well as the most common challenges emerging at the beginning of career and during the studies were identified, evaluated and compared.

**Results.** Our research allowed us to identify the most important factors influencing the adaptation process such as convenient work schedule; competitive salary; friendly working environment; modern medical equipment; image of a medical organization; opportunities for professional training; career growth opportunities; job stability; job independence and responsibility and creative work. The results show that the adaptation of a young doctor to professional activity in healthcare organizations is crucial to keep human and economic resources in balance. The existing programs are not as efficient as expected. Young specialists note that among the difficulties affecting the quality of medical care are such as lack of knowledge and skills required for their job. Moreover, lack of specialized programs for professional training concerning medical information system and legal and regulatory framework in healthcare, as well as lack of psychological support services leads to staff turnover.

**Keywords:** young doctors; adaptation of a young doctor; professional activity; staff turnover; healthcare; improvement of adaptation process; medical organizations

**For citation:** Arakelyan N.L., Vorobtsova E.S. Adaptation of Young Doctors to Professional Activity in Outpatient Medical Organizations. *City Healthcare*. 2024, vol. 5, iss. 1, pp. 29-40. DOI: 10.47619/2713-2617.zm.2024.v.5i1;29-40

## Введение

Вопрос адаптации молодых врачей к профессиональной деятельности в медицинских организациях является важным, поскольку успешность данного процесса может оказать существенное влияние как на его будущую профессиональную деятельность, так и на качество оказываемой медицинской помощи и уровень удовлетворенности ею пациентов. Молодые врачи, только начиная свою карьеру в медицине, могут столкнуться со множеством вызовов, таких как отсутствие практического опыта, непонимание организации деятельности медицинской организации, процессов и процедур, а также социальная и психологическая адаптация к новой для них среде. Неуспешность процесса адаптации может привести к негативным последствиям, таким как ошибки в диагностике и лечении, повышенный уровень стресса и профессионального выгорания и, как следствие, вынужденный уход из профессии. В этой связи понимание значимости управления процессом адаптации молодых врачей имеет важное значение для улучшения качества медицинской помощи пациентам, а также сохранения здоровья и работоспособности молодых специалистов. По данным специальных исследований, от 10 до 30% выпускников отказываются от работы по специальности сразу после окончания медицинского вуза или в течение первых лет профессиональной деятельности, столкнувшись с различными трудностями [1]. При прогнозировании дальнейшего развития здравоохранения можно предполагать, что текучесть кадрового ресурса в сфере здравоохранения будет расти. Быстрое психологическое выгорание врачей в сфере здравоохранения приводит молодых специалистов к решению покинуть медицину уже в первые годы их профессиональной деятельности и перейти в другую сферу.

В частности, в документе «Глобальная стратегия для развития кадровых ресурсов здравоохранения: трудовые ресурсы 2030 г.» отмечено, что дефицит врачей, среднего медицинского персонала и акушерок к 2030 г. может достичь 9,9 млн человек. Это дополнительно подкрепляет сделанные Европейским региональным бюро Всемирной организации здравоохранения выводы, согласно которым основные показатели здоровья указывают на то, что число медицинских работников в регионе может оказаться недостаточным для удовлетворения будущих потребностей стареющего населения в медицинском обслуживании, несмотря на увеличение численности кадровых ресурсов здравоохранения, произошедшее за последнее десятилетие [12].

Таким образом, процесс адаптации молодых врачей является актуальным и важным в связи с рядом причин.

*Социальная значимость.* Медицинская профессия имеет высокую социальную значимость, поскольку она направлена на сохранение и улучшение здоровья населения. Поэтому важно, чтобы молодые врачи были хорошо подготовлены и адаптированы к своей профессии, чтобы максимально эффективно выполнять свою миссию.

*Необходимость повышения качества медицинской помощи.* Адаптация молодых врачей является важным компонентом обеспечения качества медицинской помощи. Эффективно адаптированные врачи лучше овладевают своей профессией, а следовательно, могут обеспечивать более высокое качество медицинской помощи.

*Недостаток медицинского персонала.* Эффективная адаптация молодых врачей помогает решить данную проблему, поскольку позволяет быстрее и эффективнее ввести новых специалистов в трудовую медицинскую практику.

*Высокая текучесть кадров.* Многие молодые врачи, не получив должной поддержки на начальном адаптационном этапе профессиональной деятельности, покидают медицинскую организацию в поисках более приемлемой для них работы. Факторы потенциальной текучести врачебного персонала могут создавать дополнительные препятствия для адаптации молодых врачей, создавая нестабильность и неопределенность в профессиональной среде [4].

Исследования, направленные на выявление основных причин текучести кадров, могут дать понимание того, насколько важен процесс адаптации молодых врачей для стабилизации ситуации в медицинских организациях [7]. Совершенствование процесса адаптации может помочь уменьшить текучесть кадров и сохранить новых специалистов в медицинских организациях.

Цель настоящего исследования заключалась в изучении факторов, оказывающих как положительное, так и отрицательное влияние на процесс адаптации молодого врача, с последующей разработкой предложений по улучшению этого процесса.

Для достижения данной цели необходимо было решить ряд задач:

- 1) представить социально-гигиенический портрет молодого врача;
- 2) провести анализ мотивации выбора профессии врача, в том числе влияния на этот выбор сторонних лиц;
- 3) выявить и оценить трудности, наиболее часто возникающие у молодых специалистов в начале трудовой деятельности и на текущий период работы, оценив их как факторы, влияющие на процесс адаптации.

Решение указанных задач будет способствовать построению эффективной модели адапта-

ции молодых специалистов – врачей к деятельности в медицинских организациях.

Анализ научной литературы демонстрирует, что к настоящему времени в Российской Федерации довольно редко проводятся исследования, посвященные разработке организационных форм и методик (технологий) адаптации молодого врача к профессиональной деятельности в сфере здравоохранения.

Профессиональная адаптация врачей основывается на совокупности физиологических, психологических и социальных реакций, лежащих в основе приспособления личности специалиста к условиям профессиональной деятельности в медицинской организации [6].

Работа медицинского персонала сопряжена с высоким уровнем стресса, поскольку им приходится каждый день работать с тяжелобольными людьми, которые испытывают физические страдания, нередко сопровождающиеся негативными эмоциями. По этой причине работа медицинских работников считается одной из самых подверженных эмоциональному выгоранию [11].

По мнению Л.Н. Лаптиева, процесс профессиональной адаптации характеризуется определенными этапами. Учитывая особенности профессиональной деятельности медицинских работников, в ходе их профессиональной адаптации можно выделить три этапа: подготовительный, квалификационный и производственный, каждый из которых имеет свои особенности и характеризуется определенными трудностями [6].

Каждый этап профессиональной адаптации характеризуется специфическими особенностями, при этом границы некоторых этапов трудно определить, поскольку динамика адаптационного процесса не имеет четко выраженных рамок и они зависят от индивидуальных особенностей человека, условий его деятельности и т.п. [6].

Анализ исследований, посвященных данной проблеме, доказывает необходимость дальнейшего изучения причин возникновения сложностей, с которыми сталкиваются молодые врачи на начальном этапе их профессиональной деятельности, что является основой для построения эффективной модели их адаптации.

## Материалы и методы

В данном научном исследовании был применен метод опроса-анкетирования. Исследование было проведено среди работающих в амбулаторно-поликлинических медицинских организациях Департамента здравоохранения города Москвы 100 молодых врачей, трудовой стаж которых составил не более 5 лет.

Для проведения опроса была разработана анкета, содержащая вопросы открытого и полукрытого типа.

В процессе исследования была использована статистическая обработка данных.

## Результаты

Возраст половины участников исследования колебался в пределах 27–30 лет (53%), что соответствует возрасту начала трудовой врачебной деятельности, а каждого десятого (11%) – 31–35 лет. При этом третья часть опрошенных (36%) были в возрасте 23–26 лет.

По полу респонденты распределились следующим образом: мужчины – 50 человек, женщины – 50 человек.

Одним из факторов, влияющих на успешность периода адаптации молодого врача, на наш взгляд, может быть мотив выбора данной профессии. Результаты опроса показали, что главным мотивом стать врачом у половины опрошенных (52%) являлось личное желание, однако каждый седьмой респондент (15%) выбрал профессию врача под влиянием родителей и/или близких родственников. Мотивация молодых специалистов при выборе профессии и их восприятие престижа своей деятельности напрямую влияют на их адаптацию и удовлетворенность работой [8].

Пятая часть опрошенных (20%) указали в качестве мотива престижность профессии врача. Только 8% опрошенных вдохновились примером врачей, изображенных в литературных источниках и СМИ, и всего лишь 5% респондентов выбрали профессию врача с финансовой целью.

На момент опроса у респондентов прошло различное количество лет с момента окончания медицинского вуза. Так, половина опрошенных (49%) окончили вуз от 1 года до 3 лет назад, 45% – от 3 до 5 лет назад, и только 6% – менее года назад.

Врачебный стаж работы в медицинской организации почти у двух третей опрошенных составил от 1 года до 3 лет (61%), у каждого четвертого – от 3 до 5 лет (24%), и только 15% имеют стаж работы менее года.

Одним из важных психологических триггеров для молодых специалистов является знакомство с коллективом. Половине опрошенных (51%) не было проведено знакомство с коллективом при трудоустройстве. Практически всех их лишь добавили в специализированный чат для решения организационных вопросов (94%). Это свидетельствует о том, что проведение личного знакомства с коллективом является важной, но не всегда обязательной процедурой при трудоустройстве молодых специалистов.

С целью знакомства наших респондентов с нормативно-правовыми актами при трудоустройстве нами был задан вопрос о проведении инструктажа. Отмечено, что при трудоустройстве должный инструктаж по технике безопасности, противопожарной безопасности и защите персональных данных был проведен только 78% опрошенным. Каждому пятому опрошенному (21%) такой инструктаж был проведен условно – работодатель ограничился выдачей журнала с просьбой о формальной подписи в нем нового сотрудника.

Большинство респондентов (80%) были должным образом проинформированы об условиях труда и правилах внутреннего распорядка при трудоустройстве, однако у 20% соискателей остались вопросы. Только 70% получили должностную инструкцию при приеме на работу, однако 48% из них в полной мере не понимали своих должностных обязанностей.

Вступление в трудовую деятельность специалиста сопровождается необходимостью получения ответов на множество вопросов, например, у наставника. Участникам исследования был задан вопрос о наличии у них такого наставника в медицинской организации. Отрадно было отметить, что при трудоустройстве три четверти молодых врачей (78%) получили наставника (куратора), к которому они могли обращаться для решения организационных и трудовых вопросов. Однако у 62% респондентов оставались вопросы, и они не знали, кому их адресовать. В настоящее время в роли наставника для молодого специалиста (врача) выступает заведующий структурным подразделением (отделением), который, как правило, перегружен работой, совмещая лечебную и административную деятельность. С нашей точки зрения, в стимулирующую систему оплаты труда медицинской организации необходимо включить надбавку за наставничество и поручить этот вид деятельности наиболее опытным врачам [13].

На текущий момент специалисты медицинских организаций города Москвы работают с использованием специального программного обеспечения, которое может быть сложным для усвоения. Участникам исследования был задан вопрос о необходимости помощи в освоении программного обеспечения. Две трети опрошенных (70%) выразили потребность в дополнительной помощи со стороны персонала медицинского учреждения. Остальные врачи (30%) заявили об отсутствии необходимости такой помощи.

В целом вышеуказанные результаты исследования свидетельствуют о необходимости обеспечения молодых специалистов в медицинских организациях реальной помощью и поддержкой, включая кураторство и помощь в освоении программного обеспечения.

Для ответа на вопрос «Что является для молодых врачей привлекательным в профессиональной деятельности в медицинской организации?» мы предложили выбрать и оценить по иерархии от низшего (1 балл) до высшего (10 баллов) ряд индикаторов, таких как имидж медицинской организации; стабильность трудовой деятельности; возможность профессионального обучения; возможность служебного карьерного роста; интересная творческая работа; самостоятельность и ответственность работы; достаточный уровень заработной платы; современная техническая оснащенность медицинской организации; удобный график работы; дружелюбный коллектив.

По результатам опроса молодые врачи придают наибольшее значение удобному графику работы (10 баллов), при этом большую активность в выборе данной позиции проявили респонденты женского пола. На втором месте по значимости оказался достаточный уровень заработной платы (9 баллов). Дружелюбный коллектив был оценен на 8 баллов, поскольку именно молодые врачи нуждаются в поддержке и наставничестве со стороны опытных коллег, а также в комфортной атмосфере для успешной адаптации в новом коллективе. Анализ истории нормативного правового закрепления института наставничества показывает, что в последние годы активизировалось движение в сторону создания федеральной нормативной правовой базы по регулированию наставнической деятельности в медицине: разрабатывается соответствующий законопроект, однако в ряде уже принятых документов положения наставничества сужаются, ограничиваясь исключительно молодыми специалистами, что представляется недостаточным [15]. На четвертом месте по значимости была отмечена современная техническая оснащенность медицинской организации (7 баллов). Имидж медицинской организации оказал влияние на желание работать в ней на уровне 6 баллов. Возможность профессионального обучения была оценена в 5 баллов, а возможность служебного карьерного роста – в 4 балла, по-видимому, потому, что молодые врачи в первую очередь нуждаются в адаптации к новым условиям труда, а не в карьерном росте. Стабильность трудовой деятельности была оценена на 3 балла, а самостоятельность и ответственность в работе – на 2 балла. Менее всего на желание работать в медицинской организации, по мнению опрошенных, влияет возможность интересной творческой работы (рис. 1).

Построение эффективной модели адаптации молодых врачей к профессиональной деятельности невозможно без анализа возникающих у них трудностей. В данном контексте были проанализированы результаты ответов респондентов на вопрос о характере трудностей, возникающих



**Рисунок 1** – Степень влияния различных причин на желание работать в медицинской организации, %  
**Figure 1** – Influence of different factors on the desire to work in a medical organization, %

у молодых врачей в самом начале профессиональной деятельности.

Первое место по числу упоминаний респондентами заняли «негативные» пациенты и «вампиризм» со стороны пациентов – 27%. Этот результат свидетельствует о неготовности и неумении молодых врачей устанавливать эффективную коммуникацию с пациентами и выстраивать психологическую защиту между врачом и пациентом. Важно отметить, эмоциональное выгорание является одной из основных проблем адаптации медицинских работников, особенно в условиях повышенной нагрузки [9]. Таким образом, следует учитывать важность проблемы синдрома эмоционального выгорания у работников амбулаторно-поликлинического звена, так как это может стать препятствием для успешной адаптации молодых врачей [3].

Недостатки организации рабочей деятельности (неправильная организация рабочего процесса) внутри медицинской организации занимают второе место среди доминирующих трудностей – 22%. Проблемы в знаниях – 16% – также занимают важное место среди препятствий профессиональной деятельности, указанных опрошенными.

Кроме этого, каждый десятый опрошенный (10%) отметил отсутствие информации по алгоритму деятельности и сложности в работе в программном сервисе медицинской организации (ЕМИАС). Такое же количество респондентов (10%) указали на негласный запрет со стороны руководства организации на назначение пациентам дополнительных исследований.

Следует отметить, что перегрузку работой респонденты отметили лишь в 4% случаев. Несмотря на небольшую долю упоминаний данного факта, стоит обратить внимание на адекватность нагрузок новых молодых врачей в начале трудовой деятельности (рис. 2).

Таким образом, нами были выявлены проблемы, с которыми сталкиваются молодые врачи на начальном этапе своей карьеры. Было также интересно проанализировать, какие же из вышеупомянутых проблем остались для респондентов актуальными на момент проведения опроса.

Согласно полученным данным, характер и степень трудностей у респондентов изменился. В частности, число «негативных» пациентов и случаи «вампиризма» со стороны пациентов увеличились до 35%, что подтверждает психологическую неподготовленность молодых врачей к установлению эффективного взаимодействия с пациентами и защите от агрессивного поведения последних. Проблема организации рабочей деятельности также продолжает оставаться актуальной для 23% респондентов, по сравнению с 21% на начальном этапе карьеры. Однако проблемы, связанные с недостатками знаний, уменьшились до уровня 6%, что свидетельствует о накоплении опыта работы. Снизилось количество случаев отсутствия у респондентов информации по алгоритму деятельности (7%), а также трудности работы респондентов в программном обеспечении медицинских организаций (2%). Однако негласный запрет на назначение дополнительных исследований в медицинских организациях



**Рисунок 2** – Характер трудностей, возникших у молодых врачей в начале трудовой деятельности, %  
**Figure 2** – Challenges faced by young specialists at the beginning of their career, %



**Рисунок 3** – Характер трудностей, имеющих у врачей на момент опроса, %  
**Figure 3** – Challenges being experienced by a doctor, %

увеличился у опрошенных до 19%. Также было отмечено, что случаи перегрузки работой со стороны руководства увеличились в два раза (с 4% до 9%) (рис. 3).

Соотношение характера трудностей у молодых врачей между началом и текущим моментом трудовой деятельности представлено на рис. 4.

Исследование включало анализ планов респондентов на дальнейшую работу в сфере здравоохранения. Результаты исследования показали, что 19% опрошенных выразили готовность покинуть данную сферу деятельности.

Это связано с различными причинами, такими как низкий уровень заработной платы, неудовлетворительные условия труда, высокий уровень стресса и другие факторы, которые могут привести к неудовлетворенности работой в данной сфере.

Такое же число респондентов (22%) выразили намерение изменить место работы, оставаясь при этом работать в сфере здравоохранения. Это может быть связано с желанием получить более высокую заработную плату, лучшие условия труда, возможности профессионального роста и т. д.



**Рисунок 4** – Изменение характера трудностей у молодых врачей в начале трудовой деятельности и на момент опроса, %  
**Figure 4** – Challenges faced by young specialists at the beginning of their career and at the moment when research was conducted, %

Отрадно отметить, что более половины опрошенных (59%) остаются удовлетворенными своим текущим местом работы в данной медицинской организации.

Для эффективной адаптации молодых врачей необходимо не только анализировать наиболее часто возникающие у них трудности, но и учитывать их предложения по совершенствованию данного процесса. Согласно результатам данного опроса, наиболее важными путями улучшения системы адаптации молодых врачей в сфере здравоохранения являются: развитие системы наставничества молодых специалистов со стороны опытных врачей медицинской организации (35%), правовая защищенность в случаях возникновения врачебных ошибок (27%), отнесение врачебной деятельности в разряд «жизнеопасных профессий» (15%), развитие организационных форм адаптации молодых врачей (15%), а также материальная компенсация за счет страхования врачебной деятельности в случаях врачебных ошибок (9%).

Согласно результатам опроса, для улучшения системы подготовки молодые врачи считают необходимым создание специальной программы адаптации, за которую проголосовали почти все опрошенные (96%). Данные программы, по их мнению, должны включать в себя симуляционно-тренировочную подготовку с целью формирования умений и навыков врачебной деятельности, психологическую подготовку к профессиональной врачебной деятельности, а также

повышение знаний по правовым и техническим аспектам деятельности в сфере здравоохранения. Для успешной адаптации необходимы тренинги, на которых новый сотрудник получит знания и сведения об организации, программа адаптации, которая помогает освоиться сотруднику в новом коллективе, познать корпоративную культуру. Немаловажным является помощь опытного коллеги [16].

## Обсуждение

Проведенное нами исследование позволяет констатировать необходимость совершенствования некоторых организационных моментов.

*Совершенствование процесса адаптации.* Изучение факторов, влияющих на адаптацию молодых врачей, может помочь медицинским организациям улучшить процесс адаптации новых сотрудников, что, в свою очередь, будет способствовать уменьшению числа отказов от работы, уменьшению затрат на найм новых сотрудников. Кроме этого, «хорошо адаптированные» молодые врачи могут работать более эффективно, предоставляя своим пациентам качественную медицинскую помощь.

*Улучшение профессиональной подготовки в вузе.* Анализ проблем, возникающих у молодых врачей в период адаптации, свидетельствует в первую очередь о недостаточно сформированных к окончанию вуза компетенциях, связанных с психо-

логической готовностью к работе с пациентами; коммуникативными навыками взаимодействия с коллегами и руководителями медицинских организаций, а также работой с программным обеспечением медицинской организации. В этой связи в профессиональной педагогике активно обсуждается феномен «транспрофессионализма» как вызов современного рынка труда. Высшая школа при подготовке будущего специалиста должна учитывать стремительное развитие и изменчивость в мире профессий в сторону многофункциональности и многозадачности профессиональной деятельности, формировать востребованные универсальные, многомерные, гибкие компетенции (soft skills). Также более тесный контакт студентов с потенциальным работодателем на ранних этапах может быть полезным подспорьем для отбора и планирования подготовки кадров высшей квалификации с учетом потребностей современной системы здравоохранения. [11].

*Улучшение кадровой политики.* Вопросы укомплектования системы здравоохранения кадрами являются объектом внимания высших органов власти страны. Ликвидация сложившегося дефицита, прежде всего в первичном звене, – одна из приоритетных задач федерального проекта «Обеспечение медицинских организаций системы здравоохранения квалифицированными кадрами» [14]. Совершенствование процесса адаптации молодых врачей должно включать создание психологического комфорта за счет неформального знакомства с коллективом, эффективного наставничества, улучшения условий и оплаты труда, возможностей для профессионального роста и развития, что в конечном итоге будет способствовать уменьшению оттока кадров из медицинских организаций. Практический опыт и наставничество могут сыграть ключевую роль в успешной адаптации молодых врачей к профессиональной деятельности [10]. Повышение удовлетворенности молодых врачей будет способствовать их уверенности в своих профессиональных способностях, это позволит им оставаться на рабочем месте в медицинской организации на более длительный срок, что приведет к уменьшению текучести кадров.

## Выводы

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. Процесс адаптации молодых врачей является важным и актуальным для эффективной работы медицинских учреждений и обеспечения высокого качества медицинской помощи. Адаптация может занимать значитель-

ное время и ресурсы, поэтому необходимы меры и программы поддержки и обучения молодых врачей в период их становления на новом рабочем месте.

2. Факторы, влияющие на успешность адаптации молодых врачей, могут быть разнообразными и зависят от конкретной медицинской организации и ее условий работы. Однако некоторые общие факторы, такие как поддержка коллег, наличие менторов и обучающих программ, являются важными для успешной адаптации.
3. Изучение процесса адаптации молодых врачей может приводить к новым подходам и рекомендациям по улучшению программ поддержки молодых врачей. Например, может быть полезно разработать индивидуальные планы адаптации для каждого молодого врача, учитывающие его профессиональные и личностные особенности.

Исходя из вышесказанного, можно предложить создание и внедрение в практику программы адаптации молодого врача в кадровом центре Департамента здравоохранения города Москвы. Данная программа должна включать в себя образовательный цикл для молодых специалистов, входящий в первичную специализированную аккредитацию. Такой подход будет полезен не только с точки зрения оценки профессиональных навыков, но и поможет адаптировать выпускников медицинских вузов к успешной практической деятельности в медицинских организациях. Приверженность к профессии является ключевым элементом, обеспечивающим успешную адаптацию и удержание молодых специалистов в медицинской сфере, поддерживает их мотивацию и профессиональный энтузиазм [5].

Результаты проведенного исследования указывают на необходимость дальнейших исследований процесса адаптации молодых врачей.

## Список литературы

1. *Гайдаров Г.М., Макаров С.В., Алексеева Н.Ю., Маевская И.В.* Социологическая оценка приверженности врачей-молодых специалистов к выбранному направлению профессиональной деятельности // Уральский медицинский журнал. – 2018. – № 8. – С. 134–154. URL: <https://umj.usma.ru/jour/article/download/280/280>
2. *Гацура О.А., Дерюшкин В.Г., Гацура С.В.* Начинаящий врач на пороге клинической ординатуры: ожидания и вызовы // Медицинское образование и профессиональное развитие. – 2019. – № 3 (35). – С. 64–70. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nachinayushchiy-vrach-na-poroge-klinicheskoy-ordinatury-ozhidaniya-i-vyzovy>
3. *Егорова Л.В., Котова Ю.А., Красноруцкая О.Н., Страхова Н.В.* Синдром эмоционального выгорания у работников амбулаторно-поликлинического звена // Молодежь, наука, медицина: тезисы 66-й Всероссийской межвузовской студенческой научной конференции с международным участием, Тверь, 14–15 мая 2020 года. Тверь, 2020. – С. 55. URL: <https://disk.yandex.ru/i/LojQFZ7exTOMhg>
4. *Коленикова О.А.* Факторы потенциальной текучести врачебного персонала // Здоровье мегаполиса. – 2020. – Т. 1. – № 2. – С. 59–67. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-potentsialnoy-tekuchesti-vrachebnogo-personala>
5. *Макаров С.В., Гайдаров Г.М., Алексеева Н.Ю., Маевская И.В.* Приверженность к профессии будущих врачей и молодых специалистов, как фактор развития кадрового потенциала системы здравоохранения // Байкальский медицинский журнал. – 2019. – Т. 157. № 2. – С. 5–12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/priverzhennost-k-professii-buduschih-vrachey-i-molodyh-spetsialistov-kak-faktor-razvitiya-kadrovogo-potentsiala-sistemy>
6. *Лаптиева, Л.Н.* Профессиональная адаптация медицинских работников: этапы и их особенности / Л. Н. Лаптиева // Веснік Мазырскага дзяржаўнага педагагічнага ўніверсітэта імя І.П. Шамякіна: навуковы часопіс. – 2015. – № 1 (45). – С. 80–86.
7. *Митева Н.Ю., Кривых А.Л.* Причины текучести кадров и способы ее предотвращения // Актуальные вопросы права, экономики и управления : сборник статей XXV международной научно-практической конференции. Пенза, 2020. – С. 56–61. URL: <https://naukaip.ru/wp-content/uploads/2020/04/МК-762.pdf#page=56>
8. *Нор-Арвеян О.А., Мосиенко О.С.* Мотивация профессионального выбора и престиж медицинской профессии в оценках российских врачей (на материалах социологического исследования) // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2018. – № 3. – С. 205–211. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-professionalnogo-vybora-i-prestizh-meditsinskoj-professii-v-otsenках-rossijskih-vrachey-na-materialah-sotsiologicheskogo>
9. *Остриякова Н.А., Бабанов С.А.* Оценка синдрома эмоционального выгорания медицинского персонала амбулаторно-поликлинического и стационарного звена, работающих в условиях пандемии COVID-19 // Современные технологии в медицинском образовании: материалы международной научно-практической конференции, посвященной 100-летию Белорусского государственного медицинского университета, Минск, 01–05 ноября 2021 года. Минск, 2021. – С. 1837–1840. URL: <http://rep.bsmu.by/bitstream/handle/BSMU/33281/86.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
10. *Павлова С.П.* Влияние производственной практики в качестве помощника врача амбулаторно-поликлинического учреждения на повышение профессиональной компетентности студентов медицинского университета // Актуальные вопросы профессиональной подготовки и оценки качества медицинского образования: материалы межрегиональной учебно-методической конференции для преподавателей высшей школы, Хабаровск, 24 сентября 2020 года. Хабаровск, 2021. – С. 96–99. URL: <https://disk.yandex.ru/i/V.fAanEKsuAWqQ>
11. *Фролова, А.А.* Особенности адаптации персонала в медицинской организации на примере Медицинского центра ДВФУ / А.А. Фролова // Молодой ученый. – 2016. – № 11 (115). – С. 1040–1043.
12. Всемирная организация здравоохранения. Сайт. URL: <https://who-sandbox.squiz.cloud/ru/health-topics/Health-systems/health-workforce/data-and-statistics> (дата обращения: 06.04.2023).
13. *Емельянова Е.В.* Наставничество как метод решения проблемы адаптации молодого специалиста медицинского учреждения // Вестник науки и образования. 2018. №11 (47). – С. 23–26.
14. *Тюков Ю.А., Матвеева Е.С., Березина А.М.* Профессиональные ожидания выпускников медицинского университета в решении вопросов кадрового обеспечения системы здравоохранения // УРМЖ. – 2021. №4. – С. 67–72.
15. *Ненахова Ю.С.* Становление нормативно-правовой базы наставничества в здравоохранении. Проблемы стандартизации в здравоохранении. – 2021; № 1–2. – С. 3–11.
16. *Минашкина, Д.Р.* Трудовая адаптация медицинских работников / Д.Р. Минашкина. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2022. – № 26 (421). – С. 229–231.

## References

1. Gaidarov G.M., Makarov S.V., Alekseeva N.J., Maevskaja I.V. Sociological assessment of the adherence of young doctors to the chosen profession. *Ural Medical Journal*. 2018;(8):134-154 (In Russ.).
2. Gatsura O.A., Deryushkin V.G., Gatsura S.V. Starting physician on the clinical residency threshold: expectations and challenges. *Meditinskoe obrazovanie i professionalnoe razvitie* (Medical Education and Professional Development). 2019; 10 (3): 64-70 (In Russ.).
3. Egorova L.V., Kotova Y.A., Krasnorutskaya O.N., Strakhova N.V. Syndrome of Emotional Burnout in Workers of the Outpatient Polyclinic Link. Youth, Science, Medicine: Theses of the 66th All-Russian Interuniversity Student Scientific Conference with International Participation, Tver, 14-15 May 2020. Tver. 2020; 55 (In Russ.).
4. Kolennikova O.A. Factors for potential turnover of doctors. *City HealthCare Journal*. 2020;1(2):59-67.
5. Makarov S.V., Gaidarov G.M., Alekseeva N.Yu., Maevskaya I.V. Commitment to the profession of future doctors and young specialists as a factor in the development of personnel potential of the health care system. *Siberian Scientific Medical Journal*. 2019; 157(2): 5-12 (In Russ.).
6. Laptieva L.N. Professional adaptation of medical workers: stages and their features / L.N. Laptieva // *Mozyr State Pedagogical University named after I.P. Shamyakin: scientific journal*. 2015;1(45): 80-86 (In Russ.).
7. Miteva N.Yu., Krivykh A.L. Reasons for Personnel Turnover and Ways to Prevent It // Actual Issues of Law, Economics and Management: Collection of Articles of the XXV International Scientific and Practical Conference. Penza. 2020; 56-61 (In Russ.).
8. Nor-Arevyan O.A., Mosienko O.S. Motivation of professional choice and prestige of the medical profession in the assessment of Russian doctors (based on sociological research). *State and Municipal Administration. Scholar notes*. 2018; (3); 205-211 (In Russ.).
9. Ostryakova N.A., Babanov S.A. Assessment of the burnout syndrome of outpatient and inpatient medical personnel working in the context of the COVID-19 pandemic. Modern technologies in medical education: materials of the international scientific and practical conference dedicated to the 100th anniversary of the Belarusian State Medical University, Minsk, November 01-05, 2021. Minsk. 2021; 1837-1840 (In Russ.).
10. Pavlova S.P. Influence of Practical Training as an Assistant Physician of an Outpatient Clinic on Improving the Professional Competence of Medical University Students. Topical issues of professional training and assessment of the quality of medical education: materials of the interregional educational and methodological conference for teachers of higher school, Khabarovsk, September 24, 2020. Khabarovsk. 2021; 96-99 (In Russ.).
11. Frolova, A.A. Peculiarities of Personnel Adaptation in a Medical Organization on the Example of the Medical Center FEFU. *A young scientist*. 2016; 11 (115): 1040-1043 (In Russ.).
12. World Health Organization 2023 // [Electronic resource] URL: <https://who-sandbox.squiz.cloud/ru/health-topics/Health-systems/health-workforce/data-and-statistics> (date of access: 06.04.2023).
13. Emelyanova E.V. Mentoring as a Method of Solving the Problem of Adaptation of a Young Specialist of a Medical Institution. *Bulletin of Science and Education*. 2018; 11(47):23-26 (In Russ.).
14. Tyukov Y.A., Matveeva E.S., Berezina A.M. Professional Expectations of Medical University Graduates in Solving Issues of Staffing of the Health Care System. *Ural Medical Journal*. 2021; 4: 67-72.
15. Nenakhova Y.S. Formation of the Regulatory and Legal Framework of Mentoring in Health Care. *Problems of standardization in health care*. 2021; 1(2): 3-11 (In Russ.).
16. Minashkina D.R. Labor adaptation of medical workers. *A young scientist*. 2022; 26 (421): 229-231 (In Russ.).

## Информация о статье

**Конфликт интересов:** авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Финансирование:** исследование проводилось без спонсорской поддержки.

## Сведения об авторах

**Воробцова Елена Сайдзяновна** – канд. мед. наук, доцент, профессор кафедры социальной медицины и социальной работы ФГБОУ ВО МГМСУ им. А. И. Евдокимова МЗ РФ; ГБУ «НИИ организации здравоохранения и медицинского менеджмента ДЗМ», e-mail: docvorobtsova@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6236-8412

**Аракелян Нарек Леонович** – аспирант кафедры организации здравоохранения и общественного здоровья ГБУ «НИИ организации здравоохранения и медицинского менеджмента ДЗМ», e-mail: dr.nareks@yandex.ru, ORCID: 0000-0001-8121-4833

## Для корреспонденции

Аракелян Нарек Леонович  
dr.nareks@yandex.ru

## Article info

**Conflict of interest:** the authors declare that there is no conflict of interest.

**Funding:** the authors received no financial support for the research.

## About authors

**Elena S. Vorobtsova** – PhD in Medicine, Associate Professor, Professor of the Department of Social Medicine and Social Work, A.I. Yevdokimov Moscow State University of Medicine and Dentistry of the Ministry of Health of the Russian Federation: Research Institute for Healthcare Organization and Medical Management of Moscow Healthcare Department, ORCID: 0000-0002-6236-8412

**Narek L. Arakelyan** – Postgraduate Student of the Department of Healthcare Organization and Public Health, Research Institute for Healthcare Organization and Medical Management of Moscow Healthcare Department, ORCID: 0000-0001-8121-4833

## Corresponding author

Narek L. Arakelyan  
dr.nareks@yandex.ru