

# АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ МЕДИЦИНСКИХ РАБОТНИКОВ

## ANALYSIS OF FACTORS OF PROFESSIONAL BURNOUT IN MEDICAL WORKERS

ПОЛУЧЕНО 15.05.2024 ОДОБРЕНО 24.05.2024 ОПУБЛИКОВАНО 30.08.2024

УДК 331.4 DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-4-19-27



**ТАРХАНОВА Е.С.**

*Канд. социол. наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление персоналом», ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет», г. Пенза*

**TARKHANOVA E.S.**

*Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Associate Professor, Department of Management and Public Personnel Management, Penza State University, Penza*

**e-mail:** helena\_82@mail.ru



**ДАВЫДОВА А.И.**

*Выпускник бакалавриата по направлению подготовки «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет», функциональный тренер, ООО «Соколл», г. Кузнецк, Пензенская область*

**DAVYDOVA A.I.**

*Bachelor's Degree Graduate in the Field of Study "Human Resources Management", Penza State University, Functional Trainer, Sokoll LLC, Kuznetsk, Penza region*

**e-mail:** nastenka.davydova.2002@list.ru

### Аннотация

Одно из важнейших направлений управления персоналом в любой организации на сегодняшний день, позволяющее поддерживать благоприятный микроклимат в коллективе, психологическое здоровье персонала, поддерживать и развивать профессиональные навыки сотрудников, повышать качество труда и удовлетворенность трудом, это планомерная работа по профилактике профессионального выгорания сотрудников. Целью представленного в статье исследования является изучение и анализ факторов, влияющих на профессиональное выгорание медицинских работников. В статье раскрыты сущность и содержание профилактики профессионального выгорания персонала. Изучена организация, этапы и составляющие системы профилактики профессионального выгорания персонала в медицинском учреждении. Выявлены факторы профессионального выгорания персонала, которые позволяют разработать медицинскому учреждению эффективную систему профилактики. Исследовано состояние системы профессионального выгорания персонала медицинского учреждения г. Пензы и предложены рекомендации по ее совершенствованию.

**Ключевые слова:** персонал, профессиональное выгорание, управление персоналом, условия труда, медицинское учреждение, стресс, факторы.

### Abstract

One of the most important areas of personnel management in any organization today, which allows maintaining a favorable microclimate in the team, the psychological health of staff, maintaining and developing the professional skills of employees, improving the quality of work and job satisfaction, is systematic work to prevent professional burnout of employees. The purpose of the study presented in the article is to study and analyze the factors influencing professional burnout of medical workers. The article reveals the essence and content of preventing professional burnout of personnel. The organization, stages and components of the system for preventing professional burnout of personnel in a medical institution have been studied. Factors of professional burnout among staff have been identified, which allow a medical institution to develop an effective prevention system. The state of the professional burnout system for personnel in a medical institution in Penza has been studied and recommendations for its improvement have been proposed.

**Keywords:** personnel, professional burnout, personnel management, working conditions, medical institution, stress, factors.

### ВВЕДЕНИЕ

В современных социально-экономических условиях предъявляются все более высокие требования к работникам медицинских учреждений, которые выполняют социально-значимую деятельность, за которую несут ответственность, в связи с чем подвержены чрезмерным эмоциональным и профессиональным перегрузкам, зачастую ведущих к деперсонализации. Все это сказывается на результатах профессиональной деятельности.

Согласно опросу Medscape, в котором приняли участие 15 тыс. врачей 29 специальностей в США, признаки профессионального выгорания обнаружили почти у каждого второго. Похожие результаты показал опрос канадских медиков, проведенный Канадской медицинской ассоциацией, в нем приняли участие 2547 врачей. У 30% респондентов

были признаки выгорания, а у 8% — суицидальные наклонности [13, с. 61].

В связи с этим актуальность темы статьи и проведенного исследования не вызывает сомнений. Совершенствование системы управления персоналом медицинской организации в направлении профилактики профессионального выгорания работников чрезвычайно необходимо для улучшения их деятельности, развития и повышения качества услуг и статуса медицинской организации и медицинских работников в обществе в целом.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ БАЗА ИССЛЕДОВАНИЯ

Для достижения поставленной цели использовались теоретико-методологический анализ научной литературы,

монографий, статей отечественных и зарубежных авторов, нормативно-правовых актов, электронных ресурсов, а также результатов социологических исследований для более тщательного изучения и выявления характерных черт исследуемой проблемы. Был проведен комплексный обзор различных аспектов изучаемой темы в ряде источников с помощью системного подхода. Также применялись методы сравнения и обобщения статистических показателей, метод классификаций для выявления и структурирования наиболее существенных черт и различных аспектов изучаемой темы для последующего определения направлений диагностики и профилактики профессионального выгорания персонала медицинских учреждений.

Для эмпирической базы исследования использовался анализ документов, методы наблюдения, анкетирование и интервьюирование сотрудников медицинского учреждения г. Пенза (ГБУЗ «Областной онкологический диспансер»).

## СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ

Профессиональное выгорание — это динамический процесс физического и психоэмоционального истощения, который возникает вследствие затяжного стресса, вызванного в результате межличностного взаимодействия в процессе трудовой (профессиональной) деятельности. Особенно данное состояние характерно для определенных видов деятельности и профессий, которые предполагают интенсивную деятельность, высокий уровень эмоционального общения и ответственность за результаты труда.

Различные аспекты профессионального выгорания в разные периоды изучались и изучаются зарубежными (Х. Фреденберг, К. Маслач, С. Джексон и др.) и российскими (В.В. Бойко, Н.Е. Водопьянова, И.П. Ильин, А.Я. Кибанов, Т.В. Москалева, Е.Э. Нетребко, Т.А. Терентьева, О.Б. Тимчик, Т.В. Форманюк, Е.В. Юдина и др.) учеными на протяжении более 50 лет. Отмечается, что профессиональное выгорание тесно связано с эмоциональным перенапряжением, стрессом и выработкой личностью механизма психологической защиты и выражается в проявлении стойких симптомов.

Один из исследователей этой проблемы Верна В.В. определяет профессиональное выгорание как синдром, развивающийся на фоне хронического стресса и накопления негативных эмоций от работы, и характеризуется истощением эмоциональных и энергетических ресурсов работника [2, с. 67].

Т.В. Форманюк [17] в своих исследованиях отмечает, что синдром эмоционального сгорания является интегральным показателем профессиональной дезадаптации, который встречается у представителей разных профессий.

Синдром профессионального выгорания имеет сложную структуру и представлен несколькими компонентами. Терентьева Т.А. [14] выделяет следующие элементы в модели профессионального выгорания (рис. 1).

Эмоциональное истощение характеризуется снижением или плохим настроением, ощущением изнеможения, постоянным утомлением, унынием, раздражительностью, эмоциональной опустошенностью, чрезмерной эмоциональностью или наоборот замкнутостью [8] и т.п.

Второй компонент модели (редукция личных достижений) характеризуется снижением удовлетворенности своей работой, появляются сомнения в ее важности и эффективности; развивается неуверенность, самокритичность, обесцениваются достижения и проявляется «комплекс самозванца»; работники чувствуют, что занимаются «не своим делом», теряют интерес к работе и ее результатам. Все это способствует формированию заниженной самооценки и снижению работоспособности; повышению самокритичности; проявлению несдержанности и агрессивности по отношению к коллегам и даже членам семьи; развитию чувства вины за свое поведение, отношение и результаты работы [5].

Третий компонент модели, деперсонализация, характеризуется измененным отношением к окружающим, проявляющимся в снижении доброжелательности, сочувствия и переживаний к другим людям и коллегам по работе; усиливающейся раздражительностью и конфликтностью; проявляется равнодушие и чрезмерный формализм, претензии и недовольство по отношению к окружающим.

Симптомы профессионального выгорания персонала в организации, по которым можно определить данный синдром, показаны на рис. 2.

Некоторые исследователи [6, 7, 8] к симптомам профессионального выгорания также относят хроническую усталость или повышенную возбудимость, постоянные головные боли или головокружения, сонливость или наоборот нарушение сна и режимов труда, нарушения пищевого поведения, отстраненность, психоэмоциональное истощение, резкую смену настроения и др.

Перечисленные симптомы носят вредоносный характер не только для психического здоровья человека, но и физического. В связи с чем эмоциональное истощение сопровождается и физические симптомы, усложняя состояние профессионального выгорания. Как видно, с профессиональ-

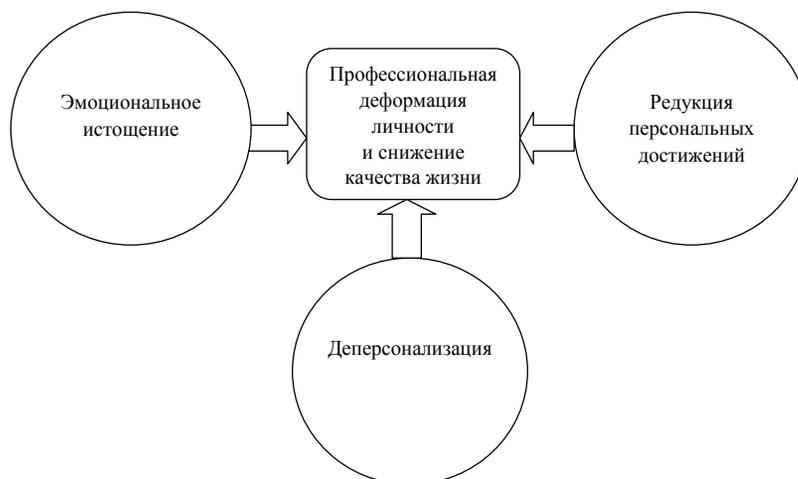


Рис. 1. Трехкомпонентная модель профессионального выгорания [14, с. 147]

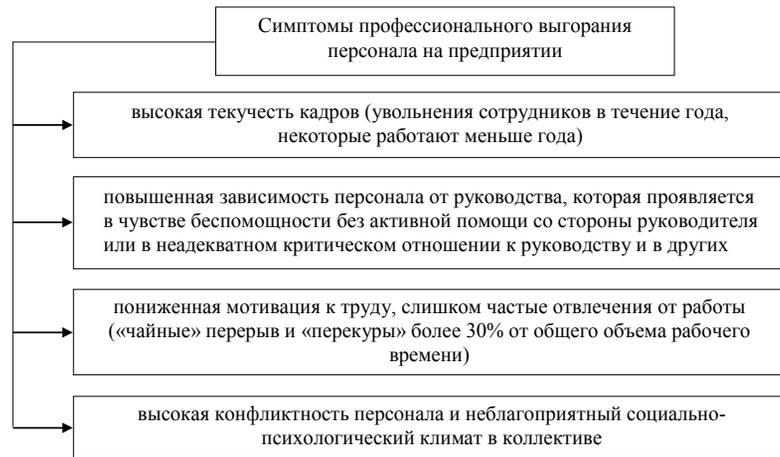


Рис. 2. Возможные симптомы профессионального выгорания персонала [14, с. 63]

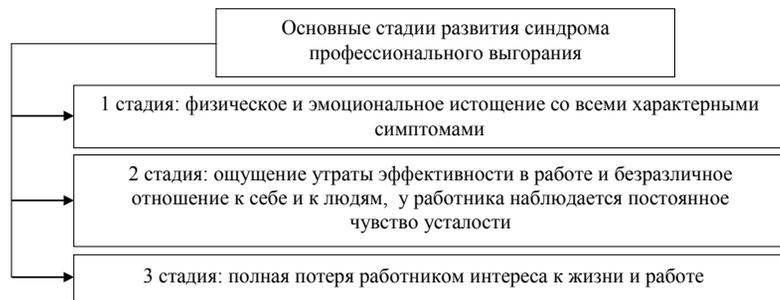


Рис. 3. Основные стадии развития синдрома выгорания [9, с. 52–53]

ным выгоранием следуют снижение способности к труду и мотивации к работе, притупление эмоций, ощущение беспомощности и жалости [19, с. 109]. В ряде случаев, при проявлении комплекса подобных симптомов, уже следует обращаться за профессиональной консультацией и специализированной помощью.

Так как профессиональное выгорание имеет накопительных эффект и длительный период формирования, можно выделить несколько стадий его развития (рис. 3).

Как отмечалось выше, профессиональному выгоранию подвержены прежде всего работники определенных сфер, занимающиеся ежедневной напряженной работой, которая связана с повышенной ответственностью за жизнь и здоровье других людей. Таковой является сфера предоставления медицинских услуг, в которой трудятся около 2 млн медицинских работников. На начало 2023 г. в России согласно данным Росстата, числилось более 567 тысяч врачей, более 1,2 млн работников среднего медицинского персонала и более 270 тыс. работников младшего медицинского персонала [12]. Работа медицинского персонала (медицинских работников) разных категорий, от санитарок и медицинских сестер до главврачей и руководители подразделений, чрезвычайно важна и подвержена стрессовым ситуациям в силу того они испытывают чрезмерные нагрузки (вспомним период пандемии) в условиях повышенной ответственности и зачастую ограниченных ресурсов, также в процессе трудовой деятельности медицинские работники контактируют с большим количеством людей с разными проблемами и настроениями. Все это обуславливает повышенные стрессовые ситуации и провоцирует развитие профессионального выгорания у сотрудников.

Согласно данным различных исследований, синдром эмоционального выгорания является показателем профессиональной дезадаптации медицинских работников, который

встречается у 50–60% медицинских сестер и врачей [17, с. 59].

К группе врачей с высоким уровнем риска формирования профессионального выгорания относятся специалисты, работа которых связана с хроническими больными, неизлечимыми или умирающими пациентами (онкология, пульмонология или психиатрия), а к группе с низким уровнем профессионального выгорания — с заболеваниями, имеющими благоприятный прогноз (акушерство и гинекология, оториноларингология, офтальмология и др.) [20, с. 27]. Особенно это касается специалистов, работающих в бюджетных медицинских учреждениях по сравнению с медицинскими работниками частных клиник, научно-исследовательских центров и университетов.

## ФАКТОРЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ

Изучение факторов профессионального выгорания медицинского персонала поможет более тщательному выявлению и анализу проблем в данной сфере для формирования эффективной системы профилактики, включающей ряд конкретных мероприятий и программ. На основе анализа различных источников можно выделить разные группы факторов, встречающиеся в практической деятельности, прямо или косвенно влияющие на профессиональное выгорание медицинских работников (рис. 4).

Важную группу представляют *организационные факторы*, которые характеризуют: отношения руководства к условиям и организации труда своих работников; участие и поддержку сотрудников в различных жизненных ситуациях; систему заработной платы и бонусов; организационную справедливость; разнообразие, содержание и напряженность работы; возможности карьерного продвижения и развития; престиж

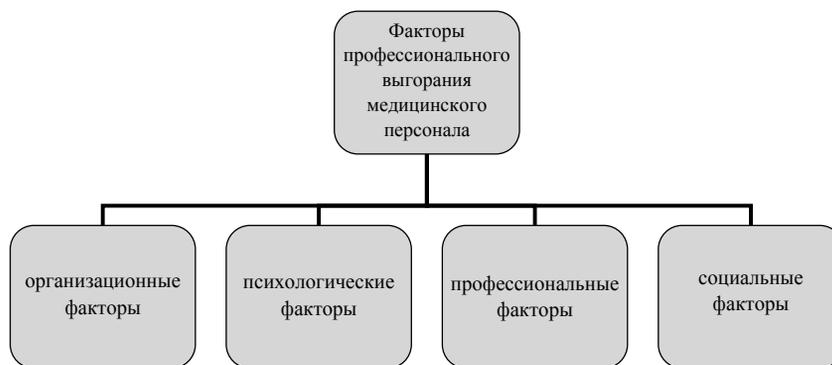


Рис. 4. Факторы профессионального выгорания медицинского персонала

Источник: составлено авторами на основе анализа [1, с. 33].

и корпоративную культуру организации, что способствуют формированию чувства гордости у сотрудников, оказывает влияние на лояльность. Также среди организационных факторов следует выделить автономию сотрудников, долгосрочное планирование, правила и требования, ценности. Организационные факторы определяют возможности для формирования лояльности сотрудников, представляют собой условия для удовлетворения потребностей и развития личности сотрудника [11, с. 27]. Важны также оснащённость рабочих мест необходимым для эффективной деятельности оборудованием и средствами диагностики.

Нарушения и дисбаланс этих факторов ведет к профессиональному выгоранию и характеризуется несправедливым отношением со стороны руководящего состава организации к медицинскому персоналу, проявляющимся в первую очередь в недостаточной положительной мотивации и стимулировании, также может проявляться чрезмерная нагрузка, нарушение режимом труда и отдыха, нерациональные графики работы и условия труда и т.п.

Вторая группа факторов (*психологические*) характеризуется повышенной неуверенностью, эмоциональностью, самокритичностью, проявляющимися в заниженной или наоборот завышенной самооценке, что сказывается на результатах трудовой деятельности, отношении к ней и на взаимоотношениях в коллективе. Риск профессионального выгорания повышается, если отсутствуют интересы помимо работы, отсутствуют хобби и увлечения, если работа является убежищем от остальных сторон жизни и профессиональная деятельность поглощает полностью. Также сюда относится умение построить баланс между профессиональной деятельностью и семейными обязанностями. Если показатели по данной группе факторов отрицательные, то это говорит о том, что в медицинском учреждении не оказывается необходимая психологическая помощь (или сопровождение) персоналу, ее сотрудники подвержены профессиональному выгоранию.

Третья группа факторов (*профессиональные*) включает высокую ответственность за трудовую деятельность в условиях необходимости постоянного развития и повышения квалификации медицинских работников. К данной группе также относятся высокая интенсивность деятельности при сокращении рабочего времени; высокий уровень ответственности за жизнь и здоровье пациентов, высокие требования к уровню профессиональной подготовки медицинских работников и т.п.

Четвертая группа, *социальные факторы*, включает: высокие ожидания от медицинских работников в обществе; престиж профессии врача и работника сферы здравоохранения в глазах общественности; восприятие самими работниками своей деятельности как социально-значимой и престижной; систему оказания социально-трудовой и социально-психо-

логической поддержки разных категорий медицинских работников и др.

На наш взгляд, целесообразно в отдельную группу выделять еще факторы *психофизиологические*, которые характеризуются средой и состоянием здоровья работников под влиянием различных факторов внешней и внутренней среды организации. И насколько руководство организации следит за психофизиологическим состоянием своих работников. Здесь уже речь идет о психологии здоровья медицинских работников, которое однозначно важно для качественного выполнения должностных обязанностей и связано с профессиональным выгоранием работников. Как правило, в условиях интенсивной работы и повышенного стресса здоровье ухудшается.

Для профилактики проблем психического здоровья в первую очередь необходимо направить усилия на выявление и оценку психосоциальных рисков на рабочем месте и создание надлежащих рабочих условий для их уменьшения, изменения или устранения. Защита и укрепление психического здоровья на рабочем месте заключается в усилении внимания к выявлению и принятию мер в отношении условий, влияющих на психическое здоровье [6, с. 7], особенно медицинских работников, осуществляющих такую важную миссию. Данный момент также нужно учитывать при разработке мероприятий профилактики профессионального выгорания работников медицинской организации.

Также важно учитывать и *личностные факторы*, влияющие на вероятность развития синдрома профессионального выгорания и характеризующиеся: работоспособностью, выносливостью, стрессоустойчивостью, самооценкой, предрасположенностью к выгоранию, индивидуальными способами сопротивления выгоранию и т.п.

Следует отметить, что все факторы взаимосвязаны, зачастую взаимообуславливая друг друга, проявляются одновременно, осложняя ситуацию выгорания и ее диагностику. Поэтому изучать их нужно в комплексе.

Способность своевременно диагностировать факторы и причины повышения уровня профессионального стресса персонала, реализовывать кадровые мероприятия профилактической работы — важные компоненты стресс-компетентности руководителя организации [13, с. 40], который должен сформировать эффективную систему профилактики профессионального выгорания с учетом специфики деятельности организации, особенностей системы управления, квалификационных социально-психологических и поведенческих характеристик своих сотрудников.

Система профилактики профессионального выгорания сотрудников (рис. 5) включает мероприятия, направленные на предупреждение и предотвращение у работников нежелательных психических и соматических расстройств, кото-



Рис. 5. Составляющие системы профилактики профессионального выгорания сотрудников [составлено авторами]

рые могут негативно отразиться на профессиональной деятельности.

Следует отметить, что в последнее время в некоторых медицинских организациях в крупных городах России стали осуществляться мероприятия по диагностике и профилактике профессионального выгорания персонала.

Например, в г. Казань для медицинских работников в 2023 г. был организован тренинг «Создание ресурсного состояния, профилактика стресса и выгорания» (в клинической больнице «РЖД-Медицина»).

В Санкт-Петербурге в одной из больниц создан и несколько лет успешно функционирует Центр профилактики эмоционального выгорания «Гори и не стой» [18], который занимается консультацией населения, пациентов и медицинских работников о синдроме выгорания, его влиянии на качество жизни медработников, важности диагностики и профилактики, а также разработкой и внедрением системы профилактики профессионального выгорания в медицинских учреждениях, практическое ее применение в профессиональной деятельности, создание профессиональных сообществ по вопросам профессионального выгорания и его профилактики.

В нескольких больницах Москвы для разных категорий медицинских работников проводятся программы повышения квалификации, посвященные диагностике профессионального выгорания и его профилактике.

Данный опыт положителен, перспективен и должен учитываться в других российских медицинских организациях.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Базой для исследования послужило государственное бюджетное учреждение здравоохранения г. Пензы — Областной онкологический диспансер, который оказывает квалифицированную консультационную, лечебно-профилактическую и стационарно-амбулаторную помощь населению города и области [10].

Медицинское учреждение имеет линейно-функциональную структуру и возглавляется главврачом. В штате работают

свыше 900 человек (в последнее три года численность варьирует от 926 до 906 сотрудников), являющиеся высококлассными специалистами в своей области деятельности.

Социальный портрет работника диспансера можно представить следующим образом: это женщина в возрасте 40–45 лет со среднее-специальным или высшим образованием и стажем работы более пяти лет.

В диспансере созданы все условия для осуществления профессиональной деятельности медицинских работников, реализуются основные кадровые технологии, эффективно функционирует система управления персоналом и реализуется кадровая политика. Особое внимание уделяется программам развития и обучения персонала, карьерному развитию, системе оценки персонала, формированию кадрового резерва.

Учитывая тот факт, что медицинское учреждение оказывает специализированную разноплановую помощь онкобольным пациентам, персонал учреждения особенно подвержен эмоциональному и профессиональному выгоранию, что нуждается в более тщательном изучении для формирования наиболее эффективной системы его диагностики и профилактики. Поэтому с этой целью было проведено исследование: выборочный опрос медицинского персонала ( $n = 50$ ) и интервьюирование работника кадровой службы и руководителей структурных подразделений. Особое внимание было уделено выявлению и анализу факторов в диспансере, влияющих на профессиональное выгорание сотрудников.

Рассмотрим наиболее важные показатели, полученные в результате исследования, характеризующие деятельность диспансера и факторы профессионального выгорания работников исследуемого медицинского учреждения<sup>1</sup>.

В таблице представлена основная характеристика персонала исследуемой организации, который участвовал в опросе.

Как отмечалось выше, важным организационным фактором, способствующим профессиональному выгоранию, яв-

<sup>1</sup> Все представленные данные в таблицах и рисунках сформулированы авторами на основе анализа результатов исследования в медицинском учреждении.

ляются условия труда персонала, от которых зависят удовлетворенность трудом и качество предоставляемых медицинских услуг.

Таблица

**Распределение респондентов по основным показателям (n = 50), (в процентах от числа опрошенных)**

Показатель	в %
<i>Пол респондентов</i>	
Мужчины	13
Женщины	77
<i>Возраст респондентов</i>	
до 25 лет	6
25–35 лет	20
35–45 лет	36
от 45 и выше	38
<i>Образование респондентов</i>	
среднее профессиональное	23
высшее	63
высшее и дополнительное	14
<i>По должности</i>	
санитарки	5
медсестры	52
врачи	40
административно-хозяйственная часть	3
<i>Стаж</i>	
до 5 лет	18
от 5 лет до 10 лет	30
свыше 10 лет	52

Согласно опросу в целом сотрудники удовлетворены разными аспектами трудовой деятельности: высокие показатели наблюдаются в оценке физических условий труда (полностью удовлетворены 96% респондентов); содержания труда (87%). Высокая удовлетворенность просматривается показателем профессиональная компетентность коллег — этот момент отметили 73% респондентов, только 11% опрошенных в ней сомневаются. Стиль руководства в исследуемом медицинском учреждении устраивает 72% опрошенных, а сплоченностью коллектива полностью удовлетворены 59% опрошенных и 26% — частично.

Данные по показателю общая социальная поддержка несколько отличаются от других: только 21% респондентов ею удовлетворены, а 61% — частично. Соответственно, дан-

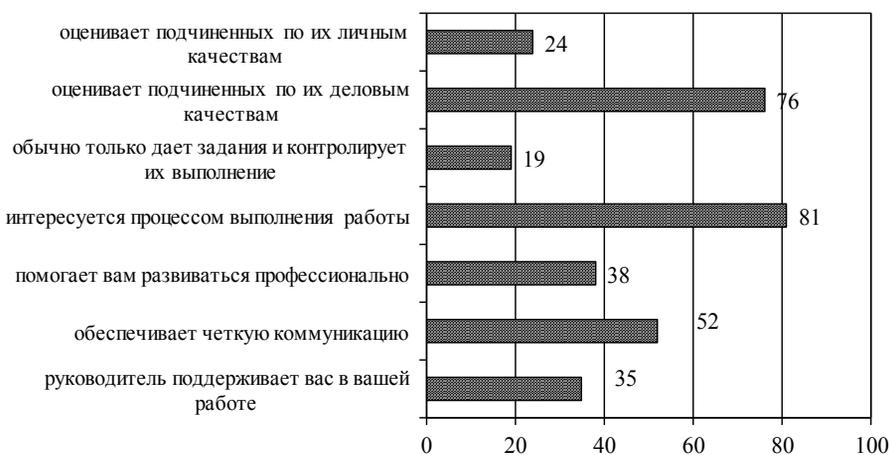
ное направление недостаточно развито в медицинском учреждении, что также может влиять на профессиональное выгорание сотрудников. Поэтому на данный момент следует обратить внимание при разработке мероприятий по профилактике выгорания сотрудников.

Важная составляющая удовлетворенности трудом — это материальная составляющая. Однако лишь 13% респондентов оценивают уровень заработной платы как достойный. Как отмечалось ранее, данный фактор важен для удовлетворенности трудом сотрудниками и профилактике эмоционального выгорания сотрудников.

Одним из важных показателей профессионального выгорания, который мы проанализировали, является наличие разногласий и конфликтных ситуаций, возникающих в процессе трудовой деятельности в медицинском учреждении. Полученные результаты свидетельствуют о том, что основной причиной разных конфликтных ситуаций и недоразумений в диспансере является необоснованное изменение графика и режимов работы в процессе выполнения трудовых обязанностей: данный вариант отметили 53% респондентов и тесно связанный с ним вариант — «переработка» был выбран 39% опрошенных; по поводу распределения отпусков недовольны 28% опрошенных, а вопросами распределения заработной платы и начислением премий — 26%; условия карьерного роста становятся поводом для конфликтов 17% респондентов. Самый низкий процент конфликтов возникает из-за грубости — 2% и некомпетентности 3% коллег и руководства организации.

По мнению большинства, 58% опрошенных, урегулирование недоразумений и конфликтных ситуаций в организации происходит за счет того, что участники конфликта беседуют наедине и в целом коллектив не вмешивается. 21% респондентов рассчитывают в разрешении конфликтных ситуаций на неформального лидера, а 10% — на формального лидера (руководителя, начальника), который, как правило, организует беседу за круглым столом и помогает прийти к общему соглашению или найти компромисс.

Важный момент, влияющий на профессиональное выгорание сотрудников, — это взаимоотношения с непосредственным руководителем в процессе трудовой деятельности, которое может положительно мотивировать, воодушевлять и развивать или, наоборот, вызывать чувство разочарования и опустошенности у работников. Основные результаты опроса об отношениях с руководством в процессе трудовой деятельности представлены на рис. 6.



**Рис. 6.** Варианты взаимодействия персонала с руководством в процессе трудовой деятельности (в процентах от числа опрошенных, n = 50)

Примечание. Респонденты могли выбрать не более трех вариантов ответа, поэтому сумма ответов больше 100%.

81% опрошенных считают, что их непосредственный начальник (руководитель) постоянно интересуется их рабочим процессом. 76% респондентов ответили, что начальник (руководитель) оценивает их, прежде всего, по деловым и профессиональным качествам. 52% отметили хорошую организованную и четкую коммуникацию. В целом, взаимоотношения с руководителями различных структурных подразделений исследуемой медицинской организации сотрудниками оценены как положительные: руководители помогают развиваться профессионально, консультируют по различным рабочим вопросам и поддерживают в работе в целом.

Оценивая профессиональные факторы, мы заинтересовались, как работники оценивают свой уровень квалификационной подготовки и соответствующий занимаемой деятельности. Большинство опрошенных — 82% оценивают его как высокий и соответствующий занимаемой должности, 15% — как выше среднего и хотели бы повысить его, а 3% — как средний уровень подготовки и хотели бы его повысить, чтобы занимать более высокую должность. Как правило, этот вариант ответа касается младшего медицинского персонала.

Основные формы развития в медицинском учреждении, согласно опросу — это повышение квалификации (с отрывом и без отрыва от работы) — его указали 93% опрошенных, и различные программы обучения и тренинги — отметили 31% респондентов. Они проводятся периодически, не реже одного раза в год и в основном в пределах организации для разных категорий медицинских работников.

В целях выявления факторов профессионального выгорания персонала исследуемой медицинской организации был задан вопрос о наличии признаков выгорания (рис. 7). Самый популярный ответ отметили 84% респондентов чувствуют постоянную усталость, второй по популярности вариант ответа — 36% чувствуют профессиональную несостоятельность; 28% не чувствуют удовлетворенности от своего труда; 15% — чувствуют отстраненность, а 11% — безразличие к своему труду и его результатам; 8% — чисто формально относятся к своим должностным обязанностям.

Учитывая, что респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа, некоторые признаки проявляются одновременно, что является тревожным сигналом о состоянии сотрудников.

Однообразие рабочих будней, повышенная загруженность, отсутствие положительных эмоций заставляют сотрудников медицинского учреждения чувствовать усталость и отстраненность, что является начальной стадией профессионального выгорания [3, с. 88]. Данные результаты говорят о проблемах в профессиональных и психофизиологи-

ческих факторах, которые обуславливают профессиональное выгорание сотрудников.

Также нами была проведена экспресс-оценка для выявления начальных симптомов выгорания у сотрудников диспансера по методике Каппони В. и Новак Т., которая включает десять вопросов, на которые нужно отвечать либо «утвердительно (да)», либо «отрицательно (нет)».

Результаты показали что только у 15% опрошенных сотрудников не имеется признаков выгорания, а у остальных 85% выявлена средняя (64%) и высокая (21%) степень выгорания. Самое серьезное состояние, требующее медикаментозного лечения, не было выявлено.

В процессе интервьюирования административного персонала были названы факторы, вызывающие профессиональное выгорание у медицинских работников. Ими оказались: излишняя, зачастую дублирующая административная и отчетная нагрузка; повышенная загруженность; меняющееся расписание работы и повышенная восприимчивость (эмоциональность) сотрудников к проблемам (болезням) пациентов.

Начальник отдела кадров отметил, что в организации строго следят за условиями и организацией труда, осуществляют кадровое планирование и реализуют основные кадровые технологии, что подтверждено результатами опроса. Однако было выявлено, что отдельных мероприятий по диагностике и профилактике профессионального выгорания разных категориям сотрудников не осуществляется.

## ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Профилактика профессионального выгорания среди медицинских работников имеет первостепенное значение для качественного предоставления медицинских услуг населению и повышения удовлетворенности трудом работников сферы здравоохранения, для повышения их лояльности и удержания на рабочих местах. Для выработки эффективной системы профилактики выгорания нужно изучать, выявлять и анализировать факторы и причины, влияющие на него.

Согласно проведенному выборочному исследованию в медицинском учреждении, на наш взгляд, необходимо усилить работу по выявлению, диагностике, анализу и в целом профилактике профессионального выгорания персонала.

Анализ результатов показал, что есть проблемы с организационными и профессиональными факторами, которые могут обуславливать выгорание у работников (они нуждаются в небольшой корректировке), а вот с социальными психологическими факторами нужна планомерная периодическая работа. Только 15% опрошенных сотрудников не имеют



Рис. 7. Признаки профессионального выгорания работников диспансера (в процентах от числа опрошенных, n= 50)

Примечание. Респонденты могли выбрать не более трех вариантов ответа, поэтому сумма ответов больше 100%.

признаков выгорания, а у остальных 85% выявлены средняя (64%) и высокая (21%) степень выгорания.

На основе полученных результатов исследования обозначим, какие мероприятия, на наш взгляд, повлияли бы на решение выявленных проблем в вопросах диагностики, анализа и профилактики профессионального выгорания медицинского персонала, что уже будет отдельным направлением дальнейших исследований.

Во-первых, для выявления профессионального выгорания среди сотрудников необходимо периодически проводить диагностику состояния «выгорания» по различным методикам (В.В. Бойко, Д. Рассела и М. Фергюссона, В. Каппони, Т. Новак, С. Джексона, Н.Е. Водопьяновой, А.А. Рукавишникова, К. Маслача и др.), а также дополнительное анкетирование и тестирование сотрудников для изучения состояний работников, их самочувствия, проводить мониторинг удовлетворенности условиями труда и профессиональным развитием, оценивать социально-психологический климат в коллективе и в целом потребности и проблемы, существующие, на их взгляд, в организации.

Во-вторых, для профилактики профессионального выгорания персонала диспансера нужно регулярно организовать посещение сотрудниками различных обучающих программ и тренингов либо в стенах организации, либо в специализированных обучающих центрах (что поможет сменить обстановку, познакомиться с коллегами, обменяться опытом, зарядиться положительными эмоциями). Посещение данных мероприятий поможет сформировать навыки личной эффективности по сохранению и укреплению психического здоровья путем овладения способами психической саморегуляции и активизации личностных ресурсов [7, с. 55], вырабатывать эффективные способы поведения в конфликтных ситуациях и противостояния стрессам. Важно проведение тренингов, направленных на сплочение и командообразование.

В-третьих, важно участие руководителей в поддержании положительного психо-эмоционального состояния сотрудников. Руководители должны обращать внимание на особенности поведения сотрудников, особенности их взаимоотношений и создавать благоприятный социально-психологический климат в коллективе. Доброжелательные и доверительные социально-трудовые отношения между коллегами предпочтительнее, по оценки ряда специалистов, чем строгие регламентированные формализованные отношения, которые могут провоцировать неудовлетворенность трудом и профессиональным окружением, недосказанность, конфликты между сотрудниками, что часто являются причиной профессионального выгорания.

В-четвертых, разработка и утверждение плана профилактических мероприятий по диагностике, анализу и профилактике признаков профессионального (и эмоционального) выгорания сотрудников, распределение функциональных обязанностей и ответственных по их выполнению, сроки проведения; в целом нацеленного на улучшение благополучия работающих сотрудников.

В-пятых, необходимо строгое соблюдение графиков дежурств и отпусков в соответствии с действующим российским законодательством. Согласно гл. 19 Трудового Кодекса РФ [16], отпуск у медицинского работника (данной сферы) составляет 42 дня. Например, можно разделять количество дней отпуска и отправлять персонал на отдых несколько раз в год. Также не стоит забывать о дежурствах. Многие сотрудники после ночного дежурства вынуждены работать и в течение дня. Бессонная ночь может сильно сказаться на их работоспособности, что может повлечь за собой какие-либо ошибки и проблемы со здоровьем. Поэтому данному аспекту нужно уделить внимание.

Реализация предложенных мероприятий позволит сохранить психологическое здоровье медицинских работников, наладить и поддерживать благоприятный социально-психологический климат в коллективе, повысить удовлетворенность трудом, что будет профилактикой профессионального выгорания и отразится на качестве медицинских услуг и обеспечит привлекательные условия для новых сотрудников.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Авраменко Н.Н. Условия формирования эмоционального выгорания медицинских работников / Н.Н. Авраменко // Вестник Калужского университета. Серия Психологические науки. — 2021. — Т.4. — Выпуск 4. — С. 31–39.
2. Верна В.В. Механизм профилактики профессионального выгорания персонала в организации / В.В. Верна, А.А. Иззетдинова // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. — 2021. — № 1 (71). — С. 66–70.
3. Епишкин И.А. Особенности профилактики профессионального выгорания медицинских работников / И.А. Епишкин // Научный журнал. — 2020. — № 4 (49). — С. 87–93.
4. Кибанов А.Я. Профилактика профессионального выгорания персонала: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 256 с.
5. Кирута О.В. Синдром эмоционального выгорания: факторы развития и практические рекомендации по профилактике // URL: <https://bsmp.by/press-tsentr/nauka-i-innovatsii/sindrom-emotsionalnogo-vygoraniya-factory-razvitiya-i-prakticheskie-rekomendatsii-po-profilaktike-sikholog-kiruta>
6. Коновалова В.Г. Психическое здоровье на рабочих местах: новый уровень проблем и их решения // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — № 6. С. 5–13. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihicheskoe-zdorovie-na-rabochih-mestah-novyy-uroven-problem-i-ih-resheniya>
7. Кретова Э.В. Эмоциональное выгорание и как с ним жить / Э.В. Кретова // Молодой ученый. — 2023. — № 3 (450). — С. 51–59.
8. Маришук В.Л. Поведение и саморегуляция человека в условиях стресса / В.Л. Маришук, В.И. Евдокимов. — СПб.: Сентябрь, 2021. — 260 с.
9. Нетребко Е.Э. Профессиональное выгорание // Глобус: психология и педагогика. — 2019. — № 2 (30). — С. 52–61.
10. Официальный сайт ГБУЗ «Областной онкологический диспансер» [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://penzaonco.ru>.
11. Скрипниченко Л.С., Тхагалижокова Л.В. Формирование и поддержание лояльности медицинского персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — № 6. — С. 26–29. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-i-podderzhanie-loyalnosti-meditsinskogo-personala>
12. Сколько в России врачей, медсестер и социальных работников в 2023 году // Информационный портал газеты «Маяк» г. Сосновый Бор. URL: [https://mayaksbor.ru/news/society/skolko\\_v\\_rossii\\_vrachey\\_medsester\\_i\\_sotsialnykh\\_rabotnikov\\_v\\_2023\\_godu/](https://mayaksbor.ru/news/society/skolko_v_rossii_vrachey_medsester_i_sotsialnykh_rabotnikov_v_2023_godu/)
13. Тарханова Е.С., Лошканова А.А. Анализ факторов, влияющих на условия труда персонала в образовательных учреждениях // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — № 4. — С. 39–47. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-faktorov-vliyayuschih-na-usloviya-truda-personala-v-obrazovatelnyh-uchrezhdeniyah>

14. Терентьева Т.А. Профессиональное выгорание сотрудников в современных организациях / Т.А. Терентьева // Молодой ученый. — 2020. — № 18 (308). — С. 142–150.
15. Тимчик О.Б. Профессиональное выгорание. Понятие и меры профилактики / О.Б. Тимчик // Молодой ученый. — 2023. — № 3 (450). — С. 60–67.
16. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 04.08.2023, с изм. от 24.10.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2023) // Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, № 1 (ч. 1), ст. 3.
17. Форманюк Т.В. Синдром эмоционального сгорания как показатель профессиональной дезадаптации / Т.В. Форманюк // Вопросы психологии. — 2022. — № 6. — С. 55–64.
18. Центр профилактики эмоционального выгорания СПб ГКУЗ ГПБ № 6 // URL: <http://pb6.psychiatr.ru/centr-profilaktiki-jemocionalnogo-vygoraniya/>
19. Чуланова О.Л., Санайков В.Р. Операционализация профессионального выгорания персонала в условиях удаленной работы и гибридного офиса // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — № 2. — С. 107–114. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/operatsionalizatsiya-professionalnogo-vygoraniya-personala-v-usloviyah-udalennoy-raboty-i-gibridnogo-ofisa>
20. Шведов Л.А. Анализ системы профилактики профессионального выгорания медицинского персонала / Л.А. Шведов // Экономическая наука и практика: материалы VII Междунар. науч. конф. (г. Краснодар, февраль 2019 г.). — Краснодар: Новация, 2019. — С. 26–28.
- zdorovie-na-rabochih-mestah-novyuy-uroven-problem-i-ih-resheniya
7. Kretova E.V. Emotsional'noe vygoranie i kak s nim zhit' / E.V. Kretova // Molodoi uchenyi. — 2023. — № 3 (450). — С. 51–59.
8. Marishchuk, V.L. Povedenie i samoregulatsiia cheloveka v usloviakh stressa / V.L. Marishchuk, V.I. Evdokimov. — Sankt-Peterburg: Sentiabr', 2021. — 260 s.
9. Netrebko E.E. Professional'noe vygoranie // Globus: psikhologiya i pedagogika. — 2019. — № 2 (30). — С. 52–61.
10. Ofitsial'nyi sait GBUZ «Oblastnoi onkologicheskii dispanser» [Elektronnyi resurs] — Rezhim dostupa: <https://penzaonco.ru>.
11. Skripnichenko L.S., Tkhalizhokova L.V. Formirovanie i podderzhanie loial'nosti meditsinskogo personala // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. — 2022. — № 6. — С.26–29. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-i-podderzhanie-loyalnosti-meditsinskogo-personala>
12. Skol'ko v Rossii vrachei, medsester i sotsial'nykh rabotnikov v 2023 godu // Informatsionnyi portal gazety «Maiak» g. Sosnovyi Bor URL: [https://mayakbor.ru/news/society/skolko\\_v\\_rossii\\_vrachei\\_medsester\\_i\\_sotsialnykh\\_rabotnikov\\_v\\_2023\\_godu/](https://mayakbor.ru/news/society/skolko_v_rossii_vrachei_medsester_i_sotsialnykh_rabotnikov_v_2023_godu/)
13. Tarkhanova E.S., Loshkanova A.A. Analiz faktorov, vliiaushchikh na usloviia truda personala v obrazovatel'nykh uchrezhdeniiakh // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. — 2023. — № 4. — С. 39–47 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-faktorov-vliyayuschih-na-usloviya-truda-personala-v-obrazovatelnykh-uchrezhdeniyah>
14. Terent'eva T.A. Professional'noe vygoranie sotrudnikov v sovremennykh organizatsiakh / T.A. Terent'eva // Molodoi uchenyi. — 2020. — № 18 (308). — С. 142–150.
15. Timchik O.B. Professional'noe vygoranie. Poniatie i mery profilaktiki / O.B. Timchik // Molodoi uchenyi. — 2023. — № 3 (450). — С. 60–67.
16. Trudovoi kodeks Rossiiskoi Federatsii ot 30.12.2001 № 197-FZ (red. ot 04.08.2023, s izm. ot 24.10.2023) (s izm. i dop., vstup. v silu s 01.09.2023) // Sobranie zakonodatel'stva RF, 07.01.2002, № 1 (ch. 1), st. 3.
17. Formaniuk T.V. Sindrom emotsional'nogo sgoraniia kak pokazatel' professional'noi dezadaptatsii / T.V. Formaniuk // Voprosy psikhologii. — 2022. — № 6. — С. 55–64.
18. Tsentr profilaktiki emotsional'nogo vygoraniia SPB GKUZ GPB № 6 // URL: <http://pb6.psychiatr.ru/centr-profilaktiki-jemocionalnogo-vygoraniya/>
19. Chulanova O.L., Sanaikov V.R. Operatsionalizatsiia professional'nogo vygoraniia personala v usloviakh udalennoi raboty i gibridnogo ofisa // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. — 2023. — № 2. — С. 107–114. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/operatsionalizatsiya-professionalnogo-vygoraniya-personala-v-usloviyah-udalennoy-raboty-i-gibridnogo-ofisa>
20. Shvedov L.A. Analiz sistemy profilaktiki professional'nogo vygoraniia meditsinskogo personala / L.A. Shvedov // Ekonomicheskaiia nauka i praktika: materialy VII Mezhdunar. nauch. konf. (g. Krasnodar, fevral' 2019 g.). — Krasnodar: Novatsiia, 2019. — С. 26–28.

## REFERENCES

1. Avramenko, N.N. Usloviia formirovaniia emotsional'nogo vygoraniia meditsinskikh rabotnikov / N.N. Avramenko // Vestnik Kaluzhskogo universiteta. Seriia Psikhologicheskie nauki. — 2021. — Т. 4. — Vypusk 4. — С. 31–39.
2. Verna V.V. Mekhanizm profilaktiki professional'nogo vygoraniia personala v organizatsii / V.V. Verna, A.A. Izzetdinova // Uchenye zapiski Krymskogo inzhenerno-pedagogicheskogo universiteta. — 2021. — №1 (71). — С. 66–70.
3. Epishkin, I.A. Osobennosti profilaktiki professional'nogo vygoraniia meditsinskikh rabotnikov / I.A. Epishkin // Nauchnyi zhurnal. — 2020. — №4 (49). — С. 87–93.
4. Kibanov, A.IA. Profilaktika professional'nogo vygoraniia personala: uchebnoe posobie / A.IA. Kibanov, I.A. Batkaeva, E.A. Mitrofanova, M.V. Lovcheva. — Moskva: INFRA-M, 2019. — 256 s
5. Kiruta O.V. Sindrom emotsional'nogo vygoraniia: faktory razvitiia i prakticheskie rekomendatsii po profilaktike // URL: <https://bsmp.by/press-tsentri/nauka-i-innovatsii/sindrom-emotsionalnogo-vygoraniya-faktory-razvitiya-i-prakticheskie-rekomendatsii-po-profilaktike-psikholog-kiruta>
6. Konovalova V.G. Psikhicheskoe zdorov'e na rabochih mestakh: novyi uroven' problem i ikh resheniia // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. — 2022. — № 6. С. 5–13 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psikhicheskoe-zdorovie-na-rabochih-mestah-novyuy-uroven-problem-i-ih-resheniya>