

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет
Институт «Высшая школа менеджмента»

**ПРОФИЛАКТИКА И ПРЕОДОЛЕНИЕ СИНДРОМА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО
ВЫГОРАНИЯ У ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ПРОФЕССИЙ «ЧЕЛОВЕК-ЧЕЛОВЕК» НА
ПРИМЕРЕ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа
студентки 4 курса бакалаврской программы,
профиль – Управление человеческими
ресурсами,

СТАХУРСКОЙ Дарьи Вячеславовны



Научный руководитель:

д.пс.н, профессор

КОШЕЛЕВА Софья Владимировна



Санкт-Петербург

2022

ЗАЯВЛЕНИЕ О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ХАРАКТЕРЕ
ГОДОВОЙ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Я, Стахурская Дарья Вячеславовна, студентка 4 курса гр.18.Б04, Института «Высшая школа менеджмента» СПбГУ, подтверждаю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему: «Проблема профессионального выгорания у представителей профессий «человек-человек» на примере сотрудников детского медицинского центра «До 16-ти», представленной для публичной защиты в июне 2022 г., не содержится элементов плагиата.

Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Я ознакомлена с действующим в Институте «Высшая школа менеджмента» СПбГУ регламентом учебного процесса, согласно которому обнаружение плагиата (прямых заимствований из других источников без соответствующих ссылок) является основанием для выставления за годовую курсовую работу оценки «неудовлетворительно».



Стахурская Д.В. (Подпись студента с расшифровкой)

24.04.2022 (Дата)

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1. Теоретические аспекты синдрома эмоционального выгорания.....	7
1.1. Проблема эмоционального выгорания сотрудников с позиции организации.....	7
1.2. СЭВ в контексте теории стресса.....	11
1.3. Модели эмоционального выгорания.....	16
1.4. Факторы, провоцирующие профессиональное выгорание.....	21
1.5. Симптомы и способы диагностики эмоционального выгорания.....	24
1.6. Эмоциональное выгорание медицинских работников.....	28
1.7. Выводы по главе 1.....	33
Глава 2. Исследование синдрома эмоционального выгорания на примере сотрудников ДМЦ «до 16-ти».....	35
2.1. Характеристика компании.....	35
2.2. Методология сбора данных в компании «До 16-ти».....	42
2.3. Анализ СЭВ сотрудников «До 16-ти» на основе полученных данных.....	43
2.4. Выводы по главе 2.....	50
Рекомендации.....	51
Заключение.....	56
Список использованной литературы.....	58
Приложения.....	63
Приложение 1. Опросники для выявления уровня эмоционального выгорания...63	
Приложение 2. Миссия и этический кодекс компании «До 16-ти».....	69
Приложение 3. Кадровый состав сотрудников «До 16-ти».....	73
Приложение 4. Аналитика по увольнениям сотрудников «До 16-ти».....	75
Приложение 5. Анкета для сотрудников «До 16-ти».....	75
Приложение 6. Результаты опроса и регрессионного анализа.....	79

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день управление человеческими ресурсами играет первостепенную роль для всех организаций вне зависимости от их размера, стратегии, целевой аудитории, сферы. Без правильно подобранных и обученных профессионалов ни одна организация не сможет развиваться и достигать поставленных целей. Сейчас в условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро изменяющейся ситуации в мире компаниям необходимо концентрироваться не только на состоянии дел внутри, но и учиться быть гибкими, адаптивными, подстраиваться под быстро меняющиеся условия с минимальными потерями. Данная гибкость возможна только при условии гибкого лояльного персонала, который будет проходить все трудности вместе с компанией, а, чтобы персонал оставался лояльным и заинтересованным в работе в конкретной организации, эта организация должна его беречь, следить за его состоянием и в случае необходимости «лечить».

Одной из современных тенденций в системе управления персоналом является «школа человеческих отношений», которая ставит нравственные, социальные, психологические и организационные стороны управления персоналом в приоритет.¹ Однако зачастую реальная картина противоречит самой сути «школы человеческих отношений»: сегодня взрослый человек практически «живет на работе» большую часть времени, он постоянно погружен в неиссякаемый поток обязанностей и задач, что ведет к напряжению и рабочему стрессу, а такие факторы как недостаток сна, переработки, рабочие конфликты только усиливают уровень стресса. Постоянный высокий уровень стресса на работе в свою очередь ведет к возникновению проблемы профессионального (эмоционального) выгорания.

Синдром эмоционального выгорания (СЭВ), по данным Всемирной Организации Здравоохранения относится к одной из «болезней двадцать первого века», требующей постоянной профилактики и в случае чего незамедлительного лечения. Это связано с тем, что профессиональный стресс имеет место в любой профессии мира и на данный момент принял размеры «глобальной эпидемии». Еще в 2005 году на Европейской конференции ВОЗ было отмечено, что около трети всего рабочего населения Европейского союза испытывают стресс на работе и отмечают у себя признаки профессионального выгорания. На данной конференции также было отмечено, что решение проблем с психическим здоровьем, появившихся в результате данного стресса, обходится странам в 3-4%

¹ Веденяпина О. Профессиональный стресс: Страховые агенты // Русский полис. 2000. № 2. С. 76-78.

национального дохода.² На сегодняшний день ежегодные убытки в следствии профессионального стресса оцениваются международной организацией труда в 2.000.000\$, что включает в себя затраты на профессиональное усовершенствование, издержки в виду снижения производительности труда, а также затраты на оплату больничных, амбулаторное лечение и даже госпитализацию сотрудников в случае последних стадий эмоционального выгорания.³ Более свежие исследования синдрома выгорания в США, проведенные компанией Gallup в 2018 году показали, что около 23% работающих американцев когда либо чувствовали себя выгоревшими, а после начала пандемии проблема выгорания распространилась еще больше, так, по данным исследования Flexjobs и Mental Health America за 2020 год, наличие когда-либо у себя симптомов профессионального выгорания отмечало уже около 75% опрошенных. Россию проблема СЭВ также не обходит стороной: ежегодно на стресс жалуются около 70% работающего населения. В марте 2021 года было проведено исследование, опросившее 2500 россиян и выявившее, что половина респондентов ощущают опустошение на работе и почти две трети опрошенных стараются тратить на работу как можно меньше времени и избегают дополнительных обязанностей.⁴ Также по данным исследования компании Regus 53% сотрудников во всем мире испытывают эмоциональное выгорание.⁵ Все эти данные только подтверждают наличие проблемы и необходимость работодателям уделять ей больше внимания.

Наличие профессионального выгорания приводит к снижению мотивации, к плохому самочувствию работников, к снижению эффективности их работы и как, следствие, негативно влияет на результаты деятельности компании в целом. Среди представителей профессий «человек-человек» проблема профессионального выгорания стоит наиболее остро, в виду постоянного общения и взаимодействия с разными

² Бабанов С. А. Профессия и стресс: синдром эмоционального выгорания. // URL: <https://omnidocor.ru/upload/iblock/f41/f41dfea5957bad5db0c81022ad433703.pdf> (дата обращения: 02.03.2022)

³ Синдром профессионального выгорания: профилактика и коррекция. Методическое пособие. // Научно-методический образовательный инновационный центр «Здоровье». – 2013. – URL: <https://tksu.ru/upload/iblock/7c9/Metodicheskoe-posobie--Sindrom-professionalnogo-vygoraniya--profilaktika-i-korreksiya.pdf> (дата обращения 04.03.2022)

⁴ «Половина россияна пожаловались на выгорание на работе». // vedomosti.ru – 2021. – URL: <https://www.vedomosti.ru/society/news/2021/03/24/862863-issledovanie-pоловина-rossiyan-vigoreli-na-rabote> (дата обращения 20.03.2022)

⁵ Синдром супермена: факты, мифы и цифры об эмоциональном выгорании. // Спецпроект журнала «Филантроп» – 2017. – URL: <https://special.philanthropy.ru/burnout> (дата обращения 17.03.2022)

категориями людей, несущими в мир большой спектр эмоций и настроений, и ее решение является актуальным для удержания персонала и повышения эффективности деятельности всей организации.

С синдромом эмоционального выгорания сотрудников наиболее часто сталкиваются образовательные, благотворительные и медицинские учреждения. Это связано с тем, что специфика их работы заключается в постоянной отдаче и подкрепляется постоянным стрессом. СЭВ у таких специалистов как врачи ведет не только к снижению эффективности организации и к ухудшению состояния самого сотрудника, но также может быть чревато необратимыми последствиями, так как медицинский персонал несет ответственность не только за себя и организацию, но и за жизни своих пациентов.

Актуальность изучения проблемы СЭВ среди медицинского персонала частных клиник обусловлена тем, что наличие данного синдрома может привести к снижению качества обслуживания пациентов, а также к появлению медицинских ошибок, что сразу же негативно скажется как на имидже компании, так и на ее прибыли, потоке клиентов, уровне текучести персонала и других управленческих проблемах.

Целью данной работы является разработка мер профилактики и устранения СЭВ среди сотрудников ДМЦ «До 16-ти» (г. Омск).

Задачи:

- Изучить понятие профессионального выгорания, его стадии развития, основные причины и последствия возникновения;
- Изучить методы оценки синдрома выгорания среди сотрудников, должности которых относятся к категории профессий «человек-человек»;
- Провести диагностику профессионального выгорания медицинского персонала в омском детском медицинском центре «До 16-ти»;
- Выявить организационные причины проблемы профессионального выгорания персонала клиники.

Объектом исследования в данной работе будут выступать сотрудники ДМЦ «До 16-ти», деятельность которых напрямую относится к категории профессий «человек-человек», а именно, врачи, медсестры и сотрудники отделения регистратуры и call-центра.

Предметом исследования является СЭВ сотрудников детского медицинского центра «До 16-ти».

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИНДРОМА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ

1.1. Проблема эмоционального выгорания сотрудников с позиции организации

Изначально изучением проблемы эмоционального выгорания занимались психологи, они рассматривали данный феномен в рамках исследования личных особенностей человека. В результате ознакомления со всеми вариациями проявлений профессионального (эмоционального) выгорания, становилось очевидно, что данный синдром имеет полностью негативные последствия для сотрудника. Помимо физического недомогания и эмоциональной нестабильности из-за СЭВ появляется также отторжение к своей работе, незаинтересованность в результатах и, как следствие, риск потери рабочего места. Однако со временем выяснилось, что эмоциональное выгорание чревато не только для самого сотрудника, но и для организации, в которой он работает. Работодатели стали сталкиваться с тем, что ранее активный, инициативный и эффективный сотрудник переставал радовать своими результатами, снижал свою активность, становился раздражительным и враждебно настроенным к своей профессиональной деятельности. Теперь проблема выгорания стала интересна не только психологам, но и менеджерам. Обеспокоенность работодателей выгоранием объясняется тем, что начинается оно незаметно, а его последствия без своевременного реагирования очень дорого обходятся организации в виде «упущенной прибыли».⁶

По данным Американской психологической ассоциации (АПА) компании, сотрудники которых страдают проблемой профессионального выгорания, имеют более высокие показатели текучести кадров, более низкие показатели производительности труда и большую статью затрат на здравоохранение (примерно на 50% больше, чем в компаниях без проблемы выгорания). В результате стресс на рабочем месте и СЭВ обходится экономике США в 500 млн долларов, а также выражается в потере 550 млн рабочих дней из-за большого количества больничных (по данным АПА «сгоревшие» сотрудники берут больничный на 63% чаще) и временных затрат на поиск новых сотрудников («сгоревшие»

⁶ Эмоциональное выгорание: что это такое и как с ним справиться. // РБК Тренды – 2022. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/5f579bf89a7947f37c2be752> (дата обращения 02.04.2022)

сотрудники в 2,6 раз чаще увольняются).⁷ Институтом Gallup в результате исследований также было выяснено, что в среднем один «выгоревший» сотрудник стоит компании +34% от его зарплаты.⁸ На восстановление после выгорания уходит в лучшем случае 2-3 месяца, а то и больше года, в этот период компания несет издержки из-за «простоя производства», которые варьируются в зависимости от того ушел сотрудник в длительный отпуск, на больничный или уволился вовсе и теперь нужно искать ему замену.

Снижение работоспособности считается одним из ключевых признаков выгорания, указанных в МКБ-11.⁹ В виду того то сотрудник теряет интерес к своей работе, ухудшаются его рабочие показатели: он перестает проявлять инициативу, выполняет свои задачи посредственно, начинает допускать большое количество ошибок. Негативное отношение к работе может также переноситься и на коллег, что ухудшает рабочую атмосферу и ведет к снижению эффективности всего подразделения и к увольнениям. Новички, попадая в эмоционально и психологически напряженную рабочую среду, также со временем начинают заражаться СЭВ от коллег, что создает эффект замкнутого круга.¹⁰ Особенно критичной становится ситуация с «перегоранием» руководителя, так как он не только передает свое настроение всему отделу, но и существенно уменьшает контроль, что может привести к беспорядку в коллективе и в работе.¹¹ У представителей профессий «человек-человек» на фоне СЭВ также могут возникать проблемы с клиентами. Неприязнь к работе может постепенно возрастать и начать проявляться при клиентах в виде апатии или даже агрессии, что негативно скажется на бренде компании и может привести к потере клиентов.

⁷ Moss J. Burnout Is About Your Workplace, Not Your People. // Harvard Business Review – 2019. – URL: <https://hbr.org/2019/12/burnout-is-about-your-workplace-not-your-people> (дата обращения 02.04.2022)

⁸ ВОЗ считает, что выгорание стало большой проблемой. // habr.com – 2020. – URL: <https://habr.com/ru/post/517702/> (дата обращения 03.04.2022)

⁹ Wigert B., Agrawal S. Employee Burnout, Part 1: the 5 Main causes. // gallup.com – 2018. – URL: <https://www.gallup.com/workplace/237059/employee-burnout-part-main-causes.aspx> (дата обращения 03.04.2022)

¹⁰ Главатских О. Б., Шараборина К. Ю. Профессиональное выгорание как актуальная проблема в управлении персоналом. // Социально-экономическое управление: теория и практика – 2020. – №4. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_44362001_44539315.pdf (дата обращения 05.04.2022)

¹¹ Профессиональное выгорание. // executive.ru – 2016. – URL: <https://www.executive.ru/wiki/index.php/> (дата обращения 01.04.2022)

Таким образом, можно сказать, что компания несет немалые потери при развитии профессионального выгорания у своих сотрудников и может столкнуться с такими проблемами как:

- *Повышение уровня текучести в организации.* Сотрудники либо увольняются сами в виду отторжения к своим рабочим обязанностям и нежелания больше их выполнять, либо их увольняют в виду несоответствия их эффективности требованиям компании, совершения большого количества ошибок и т.д.;
- *Понижение эффективности деятельности сотрудников.* Так как сотрудники во время выгорания теряют всяческий интерес к своей работе и начинают «отлынивать» от своих обязанностей, их производительность и качество работы сильно снижается, все выполняется «для галочки», а иногда какие-то задачи не выполняются вовсе, увеличивается количество профессиональных ошибок;
- *Учащение конфликтов внутри подразделений и между ними.* Эмоциональное выгорание делает его обладателя более раздражительным, что может привести к недопониманию с коллегами. Сотрудник может начать ругаться со всеми без повода, искать «виноватого» в своих же неудачах, что приведет к разрозненности коллектива. Другой причиной конфликтов может стать халатное отношение «выгоревшего» сотрудника к своим задачам: он делает некачественно свою работу, в результате чего коллегам приходится доделывать или переделывать его часть для выполнения общего плана, что не может не раздражать;
- *Снижение мотивации, вовлеченности и лояльности сотрудников.* С развитием СЭВ ранее работающие «мотиваторы» могут перестать приносить свой результат. Например, для начинающего выгорать сотрудника более важным становится то, что он получает негативные эмоции от своей работы нежели наличие бесплатного абонемента в спорт зал или корпоративная культура в компании. Для сотрудников, находящихся на финальных стадиях выгорания не имеет значения даже заработная плата, они готовы на все, лишь бы больше не заниматься текущей профессиональной деятельностью. Соответственно, организации становится труднее удерживать сотрудников у себя, они начинают «искать счастье» у других работодателей, либо остаются, но совсем не делают компании этим лучше в виду отсутствия всякой вовлеченности (в случае медицинского персонала контакты с пациентами становятся предельно формальными, что недопустимо, так как на каждом этапе лечения от врача в равной степени, как и от пациента требуется откровенность и полная погруженность в процесс лечения);

- *Снижение уровня инициативности среди персонала.* Так как эмоциональное выгорание ведет к потере интереса к своей работе, «выгоревшие» сотрудники перестают проявлять всяческую рабочую инициативу, все задачи приходится выдавать в приказном порядке, что ведет к заторможенности бизнес-процессов и снижению производительности всей организации;
- *Повышение затрат на обеспечение здоровья работников.* Помимо оплаты больничных в затраты компании могут входить привлечение коуча или психолога для борьбы с выгоранием и улучшением психического здоровья сотрудников, а также различные оздоровительные путевки в санатории и другие мероприятия по улучшению физического и психологического здоровья персонала;
- *Проблемы с корпоративной коммуникацией.* Одним из симптомов выгорания является дистанцирование от общества, что может привести к сложностям в коммуникации с «выгоревшим» персоналом, также в виду эмоциональной нестабильности таких сотрудников могут часто возникать недопонимания и проблемы во взаимодействии с ними других коллег;
- *Угроза негативного влияния на бренд компании.* При взаимодействии с клиентами «выгоревший» сотрудник может вести себя недостаточно вежливо, а порой и агрессивно, может нахамить, что приведет к недовольству посетителей, негативным отзывам о компании и, как следствие, оттоку клиентов и негативному влиянию на имидж, бренд организации. Невнимательность сотрудников и совершение большого количества ошибок также может привести к падению «уровня» компании в глазах потребителей (в случае медицинской организации наличие ошибок является особенно критичным для бренда работодателя, так как речь идет о здоровье и жизни пациентов);
- *Повышение затрат на удержание работников.* Так как с распространением СЭВ увеличивается количество увольнений по собственному желанию, работодателю становится сложнее удерживать высококлассных специалистов, что ведет к увеличению затрат на более привлекательные условия труда в виде материальной и нематериальной мотивации с целью повышения ценности рабочего места в глазах сотрудников (в случае с медицинским персоналом задача удержать сотрудников

представляется наиболее сложной в виду общей тенденции снижения лояльности среди данной категории персонала¹²).

Очевидно, что для работодателя проблема выгорания стоит также остро, как и для самого сотрудника. В его же интересах отслеживать все «звоночки» и поддерживать сотрудников в устойчивом психофизическом состоянии, с допустимым уровнем профессионального стресса. Полученная поддержка со стороны организации принесет свои плоды в виде усиления лояльности к компании, которая будет передаваться всему коллективу, а также поможет «продавать» вакансии новым кандидатам и «зажигать» утративших энергию действующих сотрудников.

1.2. СЭВ в контексте теории стресса

Для того чтобы правильно определить наличие выгорания, его степень проявления и методы устранения данного синдрома, работодателю необходимо в первую очередь разобраться в том, что конкретно подразумевает под собой данный феномен.

Сам термин «burnout» (эмоциональное выгорание) впервые был введен американским психиатром Х. Дж. Фрейденбергером в 1974 году для того, чтобы охарактеризовать психологическое состояние здоровых людей, которые находятся в тесном общении с клиентами (пациентами) в эмоционально нагруженной атмосфере при оказании современной помощи.¹³ В последующие годы было опубликовано множество исследований данного феномена, что привело к путанице в понятиях: наиболее часто был использован термин «эмоциональное выгорание», также всплывали термины «профессиональное выгорание» и «психическое выгорание». На сегодняшний день понятия «эмоциональное» и «профессиональное» выгорание принято считать синонимичными.¹⁴

¹² Исследование рынка коммерческой медицины в России. // ey.com – 2020. – URL: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ru_ru/news/2020/03/ey_healthcare_research_2018-2019_24032020.pdf (дата обращения 10.04.2022)

¹³ Рытенкова Ю. Н. Эмоциональное выгорание как психологическая проблема: методологический аспект. // Психологические науки – URL: [emotsionalnoe-vygoranie-kak-psihologicheskaya-problema-metodologicheskiiy-aspekt.pdf](https://www.researchgate.net/publication/358111111) (дата обращения 11.04.2022)

¹⁴ Ларин Н. А. К вопросу современного исследования эмоционального выгорания. // Наука Молодых – 2015. – URL: [k-voprosu-sovremennogo-issledovaniya-emotsionalnogo-vygoraniya.pdf](https://www.researchgate.net/publication/358111111) (дата обращения 13.04.2022)

Изначально состояние выгорания описывалось как снижение интереса к профессиональной деятельности и нежелание продвигаться по карьерной лестнице, однако дальнейшее изучение данного феномена позволило выделить новые характеристики выгорания и сделать это понятие более обширным и полным. Так, например, К. Маслач описывает выгорание как физическое и эмоциональное истощение, характеризующееся развитием отрицательной самооценки, негативным отношением к работе и цинизмом в отношении клиентов.¹⁵ В.В. Бойко вкладывает в понятие эмоционального выгорания выработанный личностью подход психологического сопротивления в виде полного или частичного исключения эмоций в ответ на психотравмирующие воздействия.¹⁶ С.В. Умяшкина и М.В. Агапова подразумевают под выгоранием следствие нарушения функций самоактуализации и самореализации личности. К. Кондо определяет профессиональное выгорание как противоречивость на рабочем месте из-за лишней нагрузки и неадекватных межличностных отношений.¹⁷ Р. Кочюнас определяет синдром выгорания как сложный психофизиологический феномен, который сопровождается эмоциональным, умственным и физическим истощением из-за продолжительной эмоциональной нагрузки.¹⁸ Э. Морроу в свою очередь довольно ярко описал внутреннее состояние человека, испытывающего дистресс профессионального выгорания - «запах горячей психологической проводки».¹⁹ В современной интерпретации эмоциональное выгорание обозначает комплекс последствий продолжительного стресса на работе и различных видов профессионального кризиса.²⁰

Таким образом, исходя из различных вариантов формулировок понятия выгорания, в данной работе было сформировано наиболее общее и универсальное определение, на которое будет опираться все дальнейшее исследование. Синдром эмоционального

¹⁵ Влах Н. И. Эмоциональное выгорание у представителей «помогающих» профессий // Вестник Южно-Уральского государственного университета. 2017. № 1. С. 96–103.

¹⁶ Водопьянова Н. Е. Синдром выгорания. Диагностика и профилактика : моногр. М. : Юрайт, 2018. 299 с.

¹⁷ Главатских О. Б., Шараборина К. Ю. Профессиональное выгорание как актуальная проблема в управлении персоналом. // Социально-экономическое управление: теория и практика – 2020. – №4. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_44362001_44539315.pdf (дата обращения 05.04.2022)

¹⁸ Бабанов С. А. Профессия и стресс: синдром эмоционального выгорания. // URL: <https://omnidocor.ru/upload/iblock/f41/f41dfea5957bad5db0c81022ad433703.pdf> (дата обращения: 02.03.2022)

¹⁹ Синдром эмоционального выгорания. // help.patient.ru. – URL: http://www.help-patient.ru/psychological_help/doctors/professional_burning/ (дата обращения 15.04.2022)

²⁰ Водопьянова Н. Е. Синдром выгорания. Диагностика и профилактика : моногр. М. : Юрайт, 2018. 299 с.

выгорания (СЭВ) – это определенная реакция организма на продолжительное воздействие профессиональных стрессов, как правило, выраженная в виде эмоционального и умственного истощения, физического утомления.

Зачастую, говоря о профессиональном или эмоциональном выгорании, люди подразумевают снижение производительности, утрату мотивации и интереса к работе, чувство опустошенности, депрессивное состояние, недостаток энергии и интереса к достижению результата, отрицательную жизненную установку относительно своей работы. В мае 2019 года Всемирная Организация Здравоохранения отнесла все перечисленные признаки к синдрому эмоционального выгорания, поэтому теперь профессиональное или эмоциональное выгорание стало официальным феноменом, причиной которого является длительный стресс.²¹ Ряд представителей процессуального подхода к изучению выгорания также рассматривают данный синдром в разрезе теории стресса (Дж. Поулин, К. Вальтер, М. Рове, Б. Перлман, Е. А. Хартман), указывая на взаимосвязь эмоционального выгорания и профессиональных стрессов. Для того чтобы более детально разобраться в данной теории, сперва необходимо ознакомиться с основными понятиями (см. Таблица 1).²²

Таблица 1. Основные понятия, относящиеся к теории стресса

Понятие	Определение
Стресс	1) Неспецифическая реакция организма на любое предъявляемое к нему требование. 2) Результат взаимодействия стрессора и стрессовой реактивности.
Стрессовая реактивность	Реакция борьбы или бегства.
Стрессор	1) Стимул, вызывающий стрессовую реактивность. 2) Экстремальное воздействие, вызывающее нежелательные функциональные состояния организма.
Дистресс	Негативный тип стресса, с которым организм не в силах справиться.

²¹ Профессиональное выгорание: почему работа перестает приносить радость. // x-clinic.ru. – URL: <https://x-clinic.ru/press/professionalnoe-vygoranie-pochemu-rabota-perestaet-prinosit-radost/> (дата обращения 15.04.2022)

²² Синдром профессионального выгорания: профилактика и коррекция. Методическое пособие. // Научно-методический образовательный инновационный центр «Здоровье». – 2013. – URL: <https://tksu.ru/upload/iblock/7c9/Metodicheskoe-posobie--Sindrom-professionalnogo-vygoraniya--profilaktika-i-korreksiya.pdf> (дата обращения 04.03.2022)

Под «профессиональным стрессом» понимают состояние напряжения, которое возникает при экстремальных и эмоционально-отрицательных условиях в процессе профессиональной деятельности.²³ Н.В. Самоукина выделяет три основных вида профессионального стресса²⁴:

- *Информационный стресс.* Такой стресс возникает в результате нехватки или переизбытка информации, которая поступает работнику. Информационный стресс наиболее часто возникает в период «завала», когда у работника «горят сроки», нужно срочно выполнить определенное количество задач, а ему либо поступает недостаточное количество нужной информации для их выполнения, либо много лишней или недостоверной информации, которая требует много временных затрат на ее «фильтрацию». Также данный вид стресса может возникнуть в условиях длительного ожидания обратной связи от руководства, когда результат является судьбоносным. Данному стрессу наиболее подвержены ответственные люди;
- *Эмоциональный стресс.* Такой стресс вызывает у работника ощущение опасности, исходящей от его профессиональной среды. Он может быть вызван чувством вины за невыполненную или неверно выполненную задачу, натянутыми отношениями с коллегами, отсутствием опыта работы, ощущением несоответствия компетентности работника и возложенным на него обязанностям, нестабильным положением организации во внешней среде;
- *Коммуникативный стресс.* Данный стресс связан с нарушениями коммуникации в рабочем коллективе. Он может быть вызван повышенным уровнем конфликтности среди коллег, закрытостью коллектива, жесткой иерархией отношений в коллективе, низким уровнем навыков делового общения, высоким уровнем личностной тревожности и преданием слишком большого значения мнению окружающих.

²³ Шиляева И. Ф., Мухаметова Г. Р. Профессиональный стресс и эмоциональное выгорание: актуализация проблемы в современных условиях. // eLibrary.ru. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_46535522_88218209.pdf (дата обращения 15.04.2022)

²⁴ Манухина С. Ю., Глушач Н.Н., Манухина Н. М. Профессиональный стресс в организационной среде. // Ученые записки орловского государственного университета – 2014. – №4. – URL: professionalnyy-stress-v-organizatsionnoy-srede.pdf (дата обращения 20.04.2022)

Стрессоры, оказывающие влияние на развитие профессионального стресса, в свою очередь, принято разделять на несколько категорий:

- Физические стрессоры (производственный шум, загрязненная атмосфера, опасная рабочая среда и др.);
- Физиологические стрессоры (сменный график работы с нарушенным режимом занятости и отдыха, неправильный режим питания и др.);
- Социально-психологические стрессоры (межличностные конфликты сотрудников, ролевая неопределенность, рабочая перегрузка/недогрузка, неотлаженность информационных потоков и др.);
- Структурно-организационные (неграмотно построенная структура компании, неправильное распределение рабочих обязанностей, неправильное распределение ресурсов, неграмотное делегирование, непрозрачная схема роста в компании и др.).

Однако ключевым стрессором, который вызывает дистрессовое состояние, как правило является выдвижение на первый план стремления зарабатывать «большие» деньги как можно меньшими усилиями. В результате такого стремления сотрудник начинает терять интерес к своей профессиональной деятельности. Увеличение профессионального стресса также ведет к снижению работоспособности, продуктивности сотрудников и к ухудшению самочувствия персонала.

В научных кругах до сих пор ведется спор о соотношении понятий стресса и выгорания. Так, Г. Селье рассматривает эмоциональное выгорание как затянувшийся рабочий стресс.²⁵ В исследованиях Дж. Поулин и К. Вальтер выявлена прямая взаимосвязь между увеличением уровня профессионального стресса и увеличением уровня эмоционального выгорания. М. Рове и Макманус в свою очередь отмечают циклическую взаимосвязь между эмоциональным истощением и профессиональным стрессом, однако деперсонализация и редукция, в их исследованиях, имеет одностороннее влияние на стресс (стресс не имеет влияния на эти два компонента эмоционального выгорания). У выгорания и стресса также есть несколько отличий: выгорание в отличие от стресса наиболее ярко проявляется именно в социально-ориентированных профессиях, носит дезадаптационный

²⁵ Погребная А. А. Эмоциональное выгорание как стресс-синдром. // zabgu.ru. – URL: http://zabgu.ru/files/html_document/pdf_files/fixe/E'mocional'noe_vy'goranie/Pogrebная_A.A. Эмоциональное_v_ygoranie_kak_specificheskij_stress-sindrom....pdf (дата обращения 20.03.2022)

характер и характеризуется циклической потерей личностных ресурсов и хроническим дисфункционализацией.²⁶

Таким образом, можно сказать, что профессиональный стресс и эмоциональное выгорание в чем-то схожи и имеют взаимосвязь в виде влияния друг на друга. Однако правильнее рассматривать данные понятие как пересекающиеся, но не полностью совпадающие феномены.

1.3. Модели эмоционального выгорания

После введения Х. Дж. Фрейденбергером термина «эмоциональное выгорание», данный феномен наращивал свою популярность и активно изучался в течение последующих лет, в результате сформировались различные подходы к интерпретации не только самого понятия «профессионального выгорания», но его моделей.²⁷

Впервые более детально феномен выгорания был исследован в 1982 году, в результате чего К. Маслач и С. Джексон была предложена первая модель выгорания – **трехфакторная**. Отличительной чертой теории К. Маслач является позиционирование синдрома эмоционального выгорания «как результата профессиональных проблем, а не как психологического синдрома».²⁸ К. Маслач и С. Джексон описали эмоциональное выгорание как трехмерный конструктор, который включает в себя три компонента: эмоциональное истощение, деперсонализацию и редукцию личностных достижений:

- «*Эмоциональное истощение*». Отражает тяжесть эмоционального состояния в связи с профессиональной деятельностью. Проявляется в снижении тонуса, повышении психической истощаемости, апатии, высоком утомлении, неспособности испытывать сильные положительные или отрицательные эмоции, утрате интереса к работе и окружающим, неудовлетворенности жизнью в целом.
- «*Деперсонализация*». Отражает уровень отношения с коллегами по работе и общее ощущение себя как личности в связи с профессиональной деятельностью.

²⁶ Равицкая А. В. Синдром эмоционального выгорания в контексте профессионального стресса. // Фундаментальные и прикладные проблемы стресса – 2011. – URL: <https://rep.vsu.by/bitstream/> (дата обращения 25.03.2022)

²⁷ Молокоедов А. В., Слободчиков И. М., Удовик С. В. Эмоциональное выгорание в профессиональной деятельности. – 2018. – URL: <https://books.google.ru/books?hl=ru&lr=&id=UEpyDwAAQBAJ&oi=fnd&pg> (дата обращения 27.03.2022)

²⁸ Салогуб А.М. Структура и содержание синдрома эмоционального выгорания в исследованиях зарубежных и отечественных ученых // Молодой ученый, 2014. № 5. С. 459-461

Проявляется в черствости, формальном отношении к своим клиентам или коллегам без личной включенности и участия, эмоциональном безразличии.

- *«Редукция профессиональных достижений»*. Отражает уровень позитива в отношении своей работы, уровень общего оптимизма, уровень веры в себя, свои силы, в способность решать поставленные задачи и возникающие проблемы. Проявляется в отстраненности, избегании своих прямых обязанностей, перекалывании обязанностей на других, снижении профессиональной мотивации, негативной оценке своих компетенций.

Немного позднее, в 1988 году, А. Пайсоном и Е. Айронсоном была разработана **однофакторная** модель выгорания.²⁹ Данная модель берет за основу *истощение* (физическое, эмоциональное, когнитивное), а остальные проявления дисгармонии переживания и поведения являются следствием проблемы выгорания. Особую роль в такой модели играет взаимосвязь мотивации и выгорания. Такие «мотиваторы» как заработная плата, карьерный рост, уровень контроля со стороны руководства, внутриличностное развитие, согласно теории, напрямую влияют на уровень эмоционального выгорания, увеличение которого в свою очередь ведет к снижению профессиональной мотивации в целом: теряется интерес, появляется апатия и негативизм к своим рабочим обязанностям.

Еще позднее учеными была предложена **двухфакторная** модель выгорания. Д. Дирендонк, В. Шауфели и Х. Сиксма выделили в модели выгорания два компонента (1994 г.):

- *«Аффективный компонент»*, который относится к жалобам на свое здоровье, физическое самочувствие, эмоциональное истощение;
- *«Установочный компонент»*, который проявляется в изменении отношения к себе и к клиентам/пациентам.

Также известна, но менее часто используется **четырёхфакторная** модель выгорания, которая является видоизмененной версией трехфакторной модели К. Маслач: в данной модели один из трех компонентов подразделяется еще на два. Например, деперсонализация может разделяться на деперсонализацию, связанную с реципиентами и с работой.

²⁹ Водопоьянова Н. Н. Стресс-менеджмент. – 2018. – URL: https://studme.org/124979/psihologiya/modeli_izucheniya_sindroma_vygoraniya_metody_izmereniya#515 (дата обращения 17.03.2022)

В данной работе за основу взята наиболее понятная и популярная модель – трехфакторная. На ее основе разработаны общепризнанные опросники, позволяющие более подробно и эффективно проанализировать эмоциональное выгорание сотрудников.

Помимо факторных моделей также существуют процессуальные или динамические модели, которые подразумевают развитие синдрома эмоционального выгорания поэтапно.³⁰

Так, по теории К. Маслач выгорание проходит три стадии³¹:

1. *Первая стадия.* Начинается приглушение эмоций, появляется состояние тревожности и желание немного отстраниться от окружающих;
2. *Вторая стадия.* Возникают спорные ситуации с клиентами, сотрудник начинает с пренебрежением отзываться о некоторых из них, постепенно неприязнь к клиентам начинает проявляться при них (от антипатии до вспышек раздражения);
3. *Третья стадия.* Теряется интерес ко всему вокруг, притупляются жизненные ценности, появляется равнодушие не только к своим рабочим обязанностям, но и к жизни в целом.

К. Шернис также выделяет три стадии профессионального выгорания³²:

1. *Первая стадия* подразумевает стрессовое состояние, вызванное неуравновешенностью между ресурсами и императивами среды;
2. *Вторая стадия* подразумевает развитие непродолжительного эмоционального истощения, напряжения, усталости;
3. *Третья стадия* включает изменение мотивационных установок и поведения сотрудника, где основным симптомом является агрессивное общение с клиентами.

Б. Перлман и Е. А. Хартман выделяют четыре стадии эмоционального выгорания:

³⁰ Стадии эмоционального выгорания. – hr-agent.ru – URL: <https://hr-agent.ru/kadrovye-voprosy-otvety/slovar-kad-termin/stadii-emotsionalnogo-vygoraniya.php> (дата обращения 17.04.2022)

³¹ Мишкина Е. А. Профилактика синдрома эмоционального выгорания в профессиональной деятельности сотрудников предприятия. // Научно-методический электронный журнал «Концепт» – 2015. – Т. 10. – С. 96–100.– URL: <https://e-koncept.ru/2015/95063.htm> (дата обращения 11.04.2022)

³² Главатских О. Б., Шараборина К. Ю. Профессиональное выгорание как актуальная проблема в управлении персоналом. // Социально-экономическое управление: теория и практика – 2020. – №4. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_44362001_44539315.pdf (дата обращения 05.04.2022)

1. *Первая стадия.* Появляется напряженность, связанная с адаптацией к рабочим требованиям. Данная проблема может появиться по двум наиболее вероятным причинам: профессиональные навыки и умения работника недостаточны для полного соответствия и эффективной работы на занимаемой им должности, либо работа не соответствует ожиданиям и потребностям работника. В итоге создается противоречие между работником и окружающей его профессиональной средой.
2. *Вторая стадия.* Имеют место сильные ощущения дискомфорта, переживаний и стресса, однако все еще происходит конструктивная оценка рабочих ситуаций и своих возможностей, что позволяет некоторым стрессогенным ситуациям не вызывать сильных негативных эмоций.
3. *Третья стадия.* На данном этапе начинают развиваться физиологические, поведенческие и аффективно-когнитивные реакции на стресс.
4. *Четвертая стадия.* Хронический психологический стресс, полное физическое и эмоциональное истощение. Данную стадию образно можно связать со стадией «затухания горения» в случае отсутствия топлива.

Теория Дж. Гринберга рассматривает эмоциональное выгорание, как пятиступенчатый процесс:

1. *«Медовый месяц».* Работник относится к своим задачам с энтузиазмом, доволен работой, думает о ней даже в нерабочее время. Однако любые сверхинтенсивные эмоции провоцируют стресс и по мере продолжения рабочих процессов профессиональная деятельность начинает приносить работнику все меньше удовольствия, энергии становится меньше.
2. *«Недостаток топлива».* На данной стадии имеет место апатия, усталость, возможны проблемы со сном. В случае отсутствия дополнительного стимулирования у работника начинает теряться интерес к своей работе, пропадает энтузиазм, снижается эффективность его работы, возможны дисциплинарные нарушения и уклонение от выполнения своих трудовых обязанностей. Однако в случае хорошего стимулирования работник может продолжать «гореть» работой, вкладываясь в нее, но уже в ущерб своему здоровью.
3. *Хронические симптомы.* На данной стадии активно проявляются такие физические явления, как измождение, чрезмерная усталость, увеличение уровня подверженности различным заболеваниям. Психологические явления выражаются в чувствах постоянной раздражительности, подавленности.

4. *Кризис*. На данном этапе начинают развиваться хронические заболевания, усиливаются чувства подавленности, недовольства своей жизнью и профессиональной деятельностью, в результате чего сильно снижается работоспособность.
5. *«Пробивание стены»*. Все физические и психологические симптомы и проблемы начинают обостряться, могут провоцировать развитие опасных для жизни заболеваний и ставят карьеру сотрудника под угрозу.

Теория М. Буриша описывает развитие эмоционального выгорания через прохождение шести стадий. Сперва, из-за чрезмерно положительной установки на выполнение рабочих задач, возникают существенные энергетические затраты. Затем появляется чувство усталости, которое перетекает в разочарование и снижение интереса к своей профессиональной деятельности. Сами стадии М. Буриш разделяет следующим образом:

1. Предупреждающая фаза.
2. Снижение уровня собственного участия.
3. Эмоциональные реакции.
4. Фаза деструктивного поведения.
5. Психосоматические реакции и снижение иммунитета.
6. Разочарование и отрицательная жизненная установка.

Х. Дж. Фрейденбергер вместе с Г. Нортонем выделили 11 стадий эмоционального выгорания:³³

1. Одержимость в демонстрации своей ценности перед успешными сотрудниками;
2. Неспособность отключиться и отвлечься от работы;
3. Пренебрежение потребностями: беспорядочный сон, нарушение питания, недостаток общения;
4. Отрицание проблем, тревожность, ощущение угрозы и паника;
5. Искажение ценностей, одержимость работой;

³³ Эмоциональное выгорание: что это такое и как с ним справиться. // РБК Тренды – 2022. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/5f579bf89a7947f37c2be752> (дата обращения 02.04.2022)

6. Нетерпимость к коллегам, цинизм к работе, агрессия;
7. Сокращение активности и социальных взаимодействий, потребность избавиться от стресса, часто с помощью алкоголя, наркотиков;
8. Очевидные изменения в поведении, беспокоящие друзей и семью;
9. Деперсонализация: человек перестает видеть ценности в себе и окружающих, не воспринимает свои потребности;
10. Ощущение внутренней пустоты; возможны попытки ее заполнить с помощью переедания, секса, алкоголя и наркотиков;
11. Депрессия и синдром выгорания: чувство потерянности и неуверенности, истощения, ощущение мрачности будущего; может включать полный психический и физический коллапс; на этой стадии может потребоваться медицинская помощь.

Таким образом, можно сказать, что, несмотря на различный подход к определению стадий формирования эмоционального выгорания, данный процесс всегда начинается с получения удовольствия от своей работы и желания погрузиться в нее с головой и заканчивается полным отторжением и неприятием своих прямых профессиональных обязанностей. Стадии эмоционального выгорания можно отнести к качественным характеристикам, так как они отражают те или иные поведенческие и эмоциональные аспекты личности. Для упрощения анализа далее в данной работе будут использованы количественные характеристики СЭВ, а именно степень его проявления (крайне низкая, низкая, средняя, высокая, крайне высокая), оцениваемая в баллах.

1.4. Факторы, провоцирующие профессиональное выгорание

Для того чтобы работодатель мог наиболее эффективно определить причины развития выгорания у своих сотрудников, а также разработать меры по профилактике и устранению выгорания, ему необходимо понимать какие факторы могут оказывать влияние на этот феномен.

Факторы, оказывающее влияние на появление и развитие синдрома профессионального выгорания, как правило, делят на внешние и внутренние.³⁴

Внешние факторы:

- *Хроническая напряженная психоэмоциональная деятельность.* Данный фактор в основном относится к сотрудникам, работающим с людьми. Им постоянно

³⁴ Бойко В.В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других. – М: Информационно-издательский дом «Филинь», 1996. – С.52-54.

приходится пропускать через себя большие объемы визуальной, звуковой и письменной информации, каждая из которых имеет свой эмоциональный окрас, решать проблемы, с которыми люди к ним обращаются, быстро взвешивать и принимать решения, что требует большой выдержки, стрессоустойчивости и эмоциональных сил.

- *Дестабилизирующая организационная деятельность.* К данному фактору относятся плохая организация труда в компании, нечеткий распорядок часов работы и спектр обязанностей работника, непрозрачная система вознаграждения, расплывчатая и плохо структурированная информация, нарушение каналов коммуникации в компании, недостаток хорошего оборудования. Все эти аспекты негативно сказываются на самом работнике, его взаимоотношениях с компанией, с клиентами, на его интересе к работе в компании.
- *Повышенная ответственность за исполняемые функции и операции.* Каждый профессионал, и тот, кто работает в сфере межличностных отношений в частности, находится под постоянным контролем со стороны различных социальных институтов – законы рынка, права личности, безработица, конкуренция, государственное регулирование, конкретные ролевые предписания. Все это усиливает давление на профессионала, повышает его уровень ответственности за совершаемые операции и исполняемые функции, а, следовательно, способствует развитию синдрома эмоционального выгорания.
- *Неблагополучная психологическая атмосфера профессиональной деятельности.* Трудные взаимоотношения в коллективе, напряженная атмосфера среди сотрудников, конфликтность как по вертикали, в отношениях «руководитель - подчиненный», так и по горизонтали, в отношениях «коллега-коллега».
- *Психологически трудный контингент, с которым имеет дело профессионал в общении.* Порой в сфере работы с людьми профессионалу приходится сталкиваться с так называемыми «трудными клиентами», которые своими эмоциями и манерой общения оказывают психологическое давление. У таких клиентов может быть неудачный день, неделя, они в целом могут быть недовольны собой и своей жизнью и вымещать этот негатив на окружающих. Общение с такими «энергетическими вампирами» очень сильно влияет на эмоциональное и психологическое состояние профессионала и способствует обострению эмоционального выгорания.

Внутренние факторы:

- *Склонность к эмоциональной ригидности.* Как правило, развитию синдрома эмоционального выгорания наиболее подвержены те, кто более эмоционально сдержан. Повышенная эмоциональность и чувствительность дают волю эмоциям сразу, включает организму своего рода перезагрузку и не позволяют негативным ощущениям копиться внутри, это не позволяет СЭВ развиваться.
- *Интенсивная интериоризация обстоятельств профессиональной деятельности.* Люди с повышенным чувством ответственности и долга наиболее остро воспринимают критику, неудачу, повышение нагрузки. Профессионалы с «синдромом отличника» более подвержены развитию СЭВ в виду того, что им гораздо труднее смириться с негативными аспектами, они к себе более требовательны, меньше уделяют внимания своему состоянию в пользу работы.
- *Слабый мотивационный эффект эмоциональной отдачи в профессиональной деятельности.* Люди, которых не подогревает идея альтруизма, которые не заинтересованы в проявлении соучастия, сопереживания и относятся к окружающим с безразличием, наиболее подвержены эмоциональному выгоранию, так как получаемые от работы эмоции в результате самоотдачи их никак не подпитывают.
- *Нравственные дефекты и дезориентация личности.* Данный фактор относится к людям, не способным отличить плохое от хорошего, не ценящим мораль, честность, уважение прав окружающих. Отсутствие потребности работать на благо чего-то ведет к довольно быстрому выгоранию, так как человек начинает терять смысл в своей работе.

Другим вариантом классификации факторов, оказывающих влияние на выгорание является подразделение их на личностные, ролевые и организационные:

- *Личностные факторы.* В наибольшей степени на развитие СЭВ могут повлиять такие личностные факторы, как склонность к интенсивным переживаниям, склонность к интроверсии, низкий уровень самоуважения, трудоголизм, высокий уровень эмпатии, чрезмерная зависимость от мнения окружающих, отсутствие уверенности в себе. К личностным факторам также относятся возраст и гендерные особенности.
- *Ролевые факторы.* К ролевым факторам, оказывающим наибольшее влияние относятся несовпадение профессионального типа сотрудника и окружающих его коллег, несоответствие сотрудника занимаемой должности (сотрудник «перерос» свою работу), психологически трудный контингент клиентов.

- *Организационные факторы.* Эта категория факторов включает такие моменты, как нечеткие должностные функции, неадекватное распределение обязанностей и неправильная оценка труда, неподходящий для сотрудника график работы, неудовлетворяющий уровень заработной платы, несправедливая критика со стороны руководства, подавление независимости сотрудника, сложные отношения в коллективе.

На основе всего вышеперечисленного, к причинам возникновения и развития синдрома эмоционального (профессионального) выгорания в целом, можно отнести следующее:

- Общение с разными категориями людей, которые могут быть настроены в том числе негативно, что будет сказываться на эмоциональном фоне вокруг них, а значит и на эмоциональном состоянии собеседника;
- Работа в быстро меняющихся условиях, непредсказуемость в профессиональном плане;
- Напряженные отношения в рабочем коллективе/с руководством;
- Нехватка времени на самого себя, на улучшение собственного состояния;
- Недовольство условиями труда, заработной платой;
- Нестабильная эмоциональная система, особенности характера.

1.5. Симптомы и способы диагностики эмоционального выгорания

Помимо факторов, оказывающих влияние на развитие СЭВ, работодателю также необходимо знать возможные симптомы выгорания, чтобы вовремя распознать наличие проблемы и суметь среагировать на начальных стадиях.

Всемирная Организация Здравоохранения (ВОЗ) выделяет три основных признака выгорания³⁵:

- *Ощущение мотивационного или физического истощения.* Физическое истощение подразумевает полный упадок сил и плохое самочувствие, а мотивационное – нежелание стараться, выкладываться на работе по максимуму, выполнять свои рабочие задачи с должной эффективностью.

³⁵ Пережогин А. Как бороться с эмоциональным выгоранием и почему эта проблема серьезнее, чем кажется. // Тинькофф Журнал – 2021. – URL: <https://journal.tinkoff.ru/burnout-help/> (дата обращения 19.04.2022)

- *Нарастающее психическое дистанцирование от профессиональных обязанностей, чувство негативизма или цинизма к профессиональным обязанностям.* Данный признак может проявляться в частых опозданиях работника, в отказах брать на себя дополнительные задачи, в долгих обедах и перекурах, в растягивании своих прямых профессиональных обязанностей и перекладывании их на других коллег.
- *Общее снижение работоспособности.* В этом случае сотруднику становится трудно выполнять свой привычный объем работы, который раньше давался ему без особых усилий, ему становится сложнее концентрироваться, усваивать информацию, работать в режиме многозадачности.

На основе теории Н. Е. Водопьяновой симптомы профессионального выгорания можно разделить на пять групп:³⁶

- *Физические:* утомление, бессонница, усталость, повышенное давление, сердечные болезни, резкая потеря или увеличение веса, сонливое состояние, нарушение дыхания, снижение внутренней и внешней чувствительности, др.
- *Эмоциональные:* раздражительность, агрессивность, безразличие, цинизм, фрустрация, тревога, пессимизм, чувство беспомощности, потеря идеалов, депрессия, чувство грусти, безнадежность, отсутствие удовлетворенности, др.
- *Поведенческие:* апатия, безразличие к еде, отказ от физической нагрузки, лень, чрезмерное употребление алкоголя, табака, лекарств и т.д., трата рабочего времени на бесполезные занятия, смена рабочего режима, перекладывание ответственности, невыполнение важных задач, др.
- *Интеллектуальные:* отсутствие интереса к инновационной, творческой деятельности, нежелание познавать что-то новое, углубляться в изучение какой-либо области, нежелание повышать свою квалификацию.
- *Социальные:* чувство одиночества и непонимания со стороны окружающих, ощущение недостатка поддержки от близких, ухудшение взаимоотношений в семье и на работе, слабая социальная активность и заинтересованность в социуме, утрата интереса к хобби, отстранение от социума, купирование социальных контактов, др.

Исходя из классификации, приведенной выше можно сделать вывод о том, что симптомы выгорания довольно неоднозначны и СЭВ может проявляться как, например, в

³⁶ Водопьянова Н.Е. Профилактика и коррекция синдрома выгорания: методология, теория, практика. – СПб.: Изво С.-Петербур. ун-та, 2011. – С. 15-16.

виде бессонницы, так и в виде сонливого состояния, однако любое из проявлений является отклонением от нормы, на чем и следует заострять внимание, чтобы вовремя диагностировать у себя или у сотрудника проблему выгорания. На основе всего вышеперечисленного, к наиболее однозначным симптомам можно отнести отстраненность, нежелание развиваться, апатические настроения, повышенную эмоциональность, падение самооценки, снижение работоспособности и нестабильное физическое состояние.

В случае обнаружения у сотрудников симптомов СЭВ и наличия подозрения о присутствии и развитии данного феномена в организации, работодателю стоит незамедлительно проверить свои предположения, прибегнув к диагностике СЭВ. Существует несколько наиболее распространенных способов диагностики эмоционального выгорания у сотрудников. Рассмотрим каждый из них подробнее.

Одним из общепризнанных и часто применяемых инструментов диагностики является опросник МБИ (Maslach Burnout Inventory), который был разработан К. Маслач и С. Джексон на основе их многофакторной теории и адаптирован на русский язык Н. Е. Водопьяновой. Данный опросник помогает определить уровень эмоционального выгорания по трем шкалам, соответствующим трем компонентам: эмоциональное истощение, деперсонализация и редукция профессиональных достижений. Сам опросник состоит из 22 утверждений (см. Приложение 1), характеризующих чувства и переживания, которые могут возникать в связи с работой, профессиональной деятельностью. Каждому утверждению присваивается балл от 0 до 6, где «0» - такие переживания никогда не возникают, «1» - очень редко, «2» - редко; «3» - иногда, «4» - часто, «5» - очень часто, «6» - всегда возникают.³⁷ К каждой из трех шкал относятся определенные номера утверждений, и, чем больше сумма баллов по шкалам «Эмоциональное истощение» и «Деперсонализация», тем больше у респондента выражены две эти стороны выгорания. Со шкалой «Редукция личных достижений» все наоборот, чем меньше баллов – тем больше степень выгорания по этому компоненту. Таким образом, данный опросник позволяет не только выявить уровень выгорания респондента в целом, но и оценить его проявление по трем аспектам, что способствует более детальному анализу и помогает более четко выстроить стратегию борьбы с СЭВ.

37

Второй не менее известный инструмент диагностики СЭВ – опросник В.В. Бойко. В данной методике выделяется три фазы эмоционального выгорания, каждой из которых соответствуют определенные симптомы:

- «Напряжение». Характеризуется ощущением эмоционального истощения, которое вызвано своей профессиональной деятельностью. Симптомы:
 - Переживание психотравмирующих обстоятельств (восприятие условий работы и коллектив, как что-то психотравмирующее);
 - Недовольство собой (своим профессионализмом);
 - «Загнанность в тупик» (ощущение безысходности, желание сменить работу);
 - Тревога и депрессия (развитие тревожности, повышение нервозности).
- «Резистенция». Характеризуется избыточным эмоциональным истощением, которое провоцирует отстраненность и безразличие к своей работе. Симптомы:
 - Неадекватное выборочное эмоциональное реагирование;
 - Эмоционально-моральная дезориентация (безразличие в профессиональных отношениях);
 - Расширение сферы экономии эмоций (эмоциональная замкнутость, желание прекратить какие-либо коммуникации);
 - Редукция профессиональных обязанностей (стремление как можно меньше времени тратить на профессиональные обязанности).
- «Истощение». Характеризуется психофизическим переутомлением человека, нивелированием собственных рабочих достижений, нарушением профессиональных коммуникаций, развитием психосоматических нарушений. Симптомы:
 - Эмоциональный дефицит (эмоциональная бесчувственность, автоматизм);
 - Эмоциональное отчуждение (создание защитного барьера в профессиональных коммуникациях);
 - Деперсонализация (личностное отчуждение, циничное отношение к коллегам, клиентам, руководству);
 - Психосоматические нарушения (ухудшение физического здоровья, расстройство сна, проблемы с давлением, головными болями).

Сам опросник включает в себя 84 утверждения (см. Приложение 1), каждое из которых подразумевает ответы «да» или «нет».³⁸ Каждое утверждение соответствует одному из 12

³⁸ Методика диагностики уровня эмоционального выгорания В. В. Бойко. – URL: http://www.miu.by/kaf_new/mpp/032.pdf (дата обращения 02.04.2022)

вышеперечисленных симптомов эмоционального выгорания. В результате можно определить наличие каждого симптома, степень сформированности каждой фазы и уровень эмоционального выгорания в целом. Опираясь на результаты можно также сделать достаточно развернутый анализ личности респондента, анализ риска его подверженности СЭВ, а также сформулировать необходимые и наиболее подходящие ему меры профилактики СЭВ.

Еще одним методом выявления синдрома эмоционального выгорания является опросник «Экспресс-оценка выгорания» В. Капонни и Т. Новак.³⁹ В нем содержится 10 утверждений, каждое из которых подразумевает ответы «да» или «нет» (см. Приложение 1). Каждый положительный ответ весит 1 балл, отрицательный – 0. Уровень эмоционального выгорания определяется итоговой суммой баллов:

- 0-1 балл – низкие оценки (синдром выгорания не грозит);
- 2-6 баллов – средние оценки (необходимо взять отпуск, отвлечься от работы);
- 7-9 баллов – высокие оценки (стоит сменить стиль жизни, либо работу);
- 10 баллов – критические оценки (положение весьма серьезное и требует незамедлительного решения).

Такой вариант опросника наиболее прост в использовании, однако позволяет лишь поверхностно проанализировать уровень выгорания, не вдаваясь в подробности и особенности личности.

Так, на сегодняшний день существует сразу несколько общепризнанных вариантов опросов, которые помогают определить и проанализировать синдром эмоционального выгорания. Наличие нескольких вариаций позволяет исследователям выбирать более подходящий и удобный для них вариант, с точки зрения быстроты и простоты получения информации, наполненности ответов и тщательности и развернутости анализа результатов.

1.6. Эмоциональное выгорание медицинских работников

Среди множества современных профессий есть те, которые наиболее подвержены риску возникновения и развития синдрома профессионального выгорания. В основном это профессии, относящиеся к категории «человек-человек», которые предполагают постоянное общение и взаимодействие с людьми. Возникновение СЭВ обусловлено работой в постоянном эмоциональном напряжении и с большими психологическими нагрузками, которые связаны с потоками клиентов и трудным контингентом, что привело к тому, что эмоциональное выгорание является довольно частым «профессиональным

³⁹ Диагностика эмоционального выгорания. – URL: <http://www.academy.edu.by/files/prof%20em%20vigorania%202019/Maslach.pdf> (дата обращения 02.04.2022)

заболеванием» среди представителей «помогающих профессий», то есть таких категорий как медицинские работники, социальные работники, психологи, педагоги, воспитатели, волонтеры, спасатели, работники правоохранительных органов. Чаще всего представители таких направлений выбирают себе профессии исходя из духовных потребностей помогать, отдавать, заботиться, однако данные профессии требуют большой эмоциональной и психологической выдержки, ведь чем больше отдавать, тем больше будет появляться запросов.

Профессиональная деятельность сотрудников здравоохранения считается одной из наиболее сложных и ответственных видов деятельности. Она сопровождается большой интеллектуальной нагрузкой, эмоциональной отдачей, психофизическим напряжением и требует определенного уровня здоровья, большого объема оперативной и долговременной памяти, а также подразумевает постоянное несение ответственности за здоровье и жизни других людей.⁴⁰ Стоит отметить, что медицинские работники ежедневно сталкиваются с тяжелой реальностью, с тем, что мир несовершенен, в нем много боли, потерь, несчастий. Врачи и медсестры ежедневно борются с болезнями своих пациентов, осознавая, что фронт работы у них никогда не станет меньше, при этом душевные силы все иссякают, а пополнять их так быстро неоткуда. Можно отметить сразу несколько причин, по которым медицинский персонал наиболее часто оказывается подвержен эмоциональному выгоранию, и все они являются профессионально обусловленными чертами поведения⁴¹:

- Культура высокой личной ответственности за результат работы;
- Чувство личной вины в случае профессиональных неудач;
- Самопожертвование;
- Отрицание личной уязвимости и перфекционизм, заложенные моделью корпоративной медицинской культуры.

⁴⁰ Семенова Н. В., Вальцин А. С., Авдеев Д.Б., Кузюкова А. В., Мартынова Т. С. Эмоциональное выгорание у медицинских работников. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_29036099_44483010.pdf (дата обращения 08.04.2022)

⁴¹ Карсанов А. М., Кульчиев А. А., Ремизов О.В. Эмоциональное выгорание медицинских работников – нарастающая проблема современности. // Трудный пациент – 2021. – Т. 19. – С. 54–57.– URL: <https://t-pacient.ru/wp-content/uploads/2021/10/11.pdf> (дата обращения 18.04.2022)

С.А. Бабанов выделяет 3 типа медицинских работников, наиболее подверженных риску возникновения выгорания⁴²:

- *Педантичный*. Такие сотрудники стремятся в любом своем деле добиться образцового порядка, даже в ущерб себе, им присуща чрезмерная добросовестность и аккуратность.
- *Демонстративный*. Такие сотрудники всегда стремятся быть на виду, быть первыми, лучшими, а потому тратят очень много сил и энергии даже на рутинные задачи.
- *Эмоциональный*. Такие сотрудники очень впечатлительны, они все «пропускают через себя», воспринимают чужую боль как собственную.

Также считается, что в наибольшей степени синдрому эмоционального выгорания подвержены трудоголики, что очень часто является одной из характеристик медицинских сотрудников, ведь они одни из представителей тех категорий людей, которые работают, как правило, с высокой самоотдачей и ответственностью.

Врачи очень часто бывают подвержены личностному дистрессу: им бывает трудно раскрыться и установить близкий контакт с кем-то кроме членов своей семьи, при этом, постоянно живя работой, они рискуют появлением проблем в личных взаимоотношениях из-за переноса профессиональных проблем в домашнюю среду. Ежедневно спасая жизни, многие врачи замечены за привычкой отрицать свои личные проблемы со здоровьем. Возможно, это связано с тем, что они считают признание своих проблем признаком слабости. Данное отрицание также может негативно сказываться не только на физическом, но и психическом, эмоциональном здоровье и вести к выгоранию.

Для того чтобы медицинский сотрудник не был подвержен развитию синдрому профессионального выгорания, как правило, выделяют шесть качеств, которыми он должен обладать: самопонимание, сознание профессионального долга, уважение ценностей другой личности, проницательность, доверие к людям, отсутствие предубеждений.⁴³ Однако, несмотря на огромное чувство долга помогать людям и спасать жизни, на большую отдачу своей профессии на начальных этапах карьеры и на своего рода «жизненное призвание», медицинские работники все же находятся в опасном положении с точки зрения развития

⁴² Бабанов С.А. Синдром эмоционального выгорания // Врач скорой помощи 2012. № 10. С. 59-65.

⁴³ Королева Е. Г., Шустер Э. Е. Синдром эмоционального выгорания. // Журнал ГрГМУ «Практикующему врачу» – 2007. – №3. – URL: <file:///C:/Users/daria/Downloads/sindrom-emotsionalnogo-vygoraniya.pdf> (дата обращения: 28.04.2022)

выгорания. Есть информация о том, что через 15 лет после начала своей карьеры в медицинской сфере, четверть медицинского персонала прекращает свою практическую деятельность. По данным английских исследователей высокий уровень тревожности у себя отмечают 41% врачей общей практики, а у 26% врачей имеется клинически выраженная депрессия.⁴⁴ Существует также множество исследований, которые документально подтверждают широкое распространение неудовлетворенности своей профессией и наличие эмоционального выгорания среди врачей и медсестер.

Одно из крупнейших таких исследований ежегодно проводится журналом Medscape. Каждый год представители журнала опрашивают более 15 000 респондентов, представителей медицинского персонала. Согласно данным за 2019 год синдрому эмоционального выгорания подвержены 41% врачей и более 15% страдают от настоящей депрессии. Исследование также показывает, что последние 10 лет проблеме выгорания наиболее существенно подвержены женщины-врачи нежели мужчины.⁴⁵

Еще одно довольно крупное исследование было проведено в Финляндии, в ходе которого принял участие 2671 врач. Все опрошенные специалисты были разделены на специалистов с высоким уровнем выгорания и специалистов с низким уровнем выгорания. Самые высокие показатели выгорания оказались у врачей-психиатров, в частности, у детских психиатров-мужчин. Опрос также выявил, что на уровень выгорания влияет такой фактор, как место работы: работники государственных медицинских учреждений оказались в гораздо большей степени подвержены выгоранию нежели работники частных клиник и научно-исследовательских центров.⁴⁶

К исследованиям более мелкого масштаба можно отнести исследование, проведенное в 1991 году в Южной Австралии, включающее опрос 966 врачей общей практики. По его результатам высокий уровень профессионального стресса и выгорания отмечается у трети респондентов, также выявлена корреляция с полом и возрастом.⁴⁷

⁴⁴ Бабанов С. А. Профессия и стресс: синдром эмоционального выгорания. // URL: <https://omnidocor.ru/upload/iblock/f41/f41dfea5957bad5db0c81022ad433703.pdf> (дата обращения: 02.03.2022)

⁴⁵ Какие врачи выгорают больше других и как с этим бороться?. // Портал для врачей «Медицина 360» – 2021. – URL: <https://medicina360.ru/article/kakie-vrachi-vy-gorayut-bol-she-drugix-i-kak-s-e-tim-borot-sya> (дата обращения: 24.04.2022)

⁴⁶ Olkinuora M. Stress symptoms, burnout and suicidal thoughts in Finnish physicians // Social psychiatric epidemiology. 1990. Vol. 25. P. 81-86

⁴⁷ Farber B.A., Heifetz L.K.J. The process and dimension of burnout in psychotherapists// Professional psychology. 1982. Vol.13. P.293-301

Ряд исследований также связывает уровень профессионального выгорания с направлением деятельности в сфере медицины. Так, исследование Д. А. Марченко-Тябут и А. А. Головач выявляет высокий уровень выгорания у врачей-терапевтов.⁴⁸ В работах Л. М. Юрьевой наибольшая склонность к суицидам в результате обострения синдрома профессионального выгорания отмечается у врачей-психиатров.⁴⁹ Высокий уровень эмоционального выгорания также отмечается у врачей неотложной помощи, хирургов, реаниматологов и анестезиологов.⁵⁰ По данным исследования И. А. Бердяевой и Л. Н. Войт самые высокие показатели СЭВ наблюдаются у врачей-онкологов, на втором месте стоят врачи-психиатры.⁵¹ Исследование по эмоциональному выгоранию врачей-онкологов также было проведено RUSSCO (Российским обществом клинической онкологии) в 2020 году, было опрошено 389 респондентов, среди которых у 72% были выявлены признаки выгорания, корреляции с полом однако выявлено не было.

На одном из первых мест по выгоранию находятся медсестры. Так как их работа связана с ежедневным тесным общением с людьми, требующими постоянного ухода, заботы и внимания, медицинские сестры чаще находятся в условиях повышенного эмоционального напряжения. Выявлено, что в среднем профессиональное выгорание у медсестер наступает на 5-9 лет раньше, чем у врачей.⁵²

Исследования также выделяют зависимость стажа работы и уровня проявления СЭВ. Медицинский персонал, имеющий стаж работы в этой сфере более 15 лет, чаще подвержены выгоранию, чем медицинские работники, чей стаж меньше 15 лет.⁵³

В 2020 году проблема профессионального выгорания также активно исследовалась в привязке к COVID-19. Так, компания «Лайтхаус» провела опрос среди 126 врачей из 25

⁴⁸ Марченко-Тябут Д.А. Личностная и реактивная тревожность у врачей различных специальностей // Медицина. 2005. №2. С. 79-81.

⁴⁹ Юрьева Л.Н. Синдром выгорания у сотрудников психиатрических служб: модель формирования и масштаб проблемы // Социальная и клиническая психиатрия. 2004. № 4. С. 91-96.

⁵⁰ Whitley T.W. Work-related stress and depression among physicians pursuing postgraduate training in emergency medicine an international study // Ann.Emergency Medicine. 1991. Vol. 20. P. 992-996.

⁵¹ Бердяева И.А., Войт Л.Н. Синдром эмоционального выгорания у врачей различных специальностей // Дальневосточный медицинский журнал. 2012. №2. С. 117-120

⁵² Засеева И.В., Татров А.С. Сравнительный анализ синдрома эмоционального выгорания у врачей и медицинских сестре отделения анестезиологии и реаниматологии в условиях региона // Фундаментальные исследования. 2013. № 6 (часть 1) С. 184-188

⁵³ Суфьянова А. А., Рассказов Л. Д. Профессиональное выгорание врача. – 2019. – URL: https://otherreferats.allbest.ru/medicine/01235040_0.html (дата обращения: 25.04.2022)

городов России и выявила, что в период пандемии количество медперсонала, подверженного выгоранию выросло.⁵⁴ Проблему обострения профессионального выгорания на период пандемии также подтверждает Сергей Бабин, профессор кафедры психотерапии и сексологии Северо-Западного государственного медицинского университета им. И. И. Мечникова. Он отмечает усиление стресса в работе медиков в результате огромного количества инфицированных пациентов, а также постоянно изменяющихся правил и стандартов, получаемых от государства.⁵⁵ В целом, по данным различных источников, до пандемии выгоранию было подвержено 70-80% медицинского персонала в России, после наступления пандемии данный показатель поднялся до 90%.

Таким образом, можно сделать вывод, что медицинский персонал действительно сильно подвержен развитию синдрома эмоционального выгорания в виду специфичности своего рода деятельности. В зоне риска чаще находятся врачи-онкологи, психиатры, хирурги, терапевты и медсестры. Основными параметрами, коррелирующими с уровнем проявления СЭВ среди медицинского персонала, являются пол, возраст, вид или направление деятельности, стаж работы, а также такой внешний фактор как пандемия и работа в «красной зоне».

1.7. Выводы по главе 1

В данной главе было сформулировано наиболее универсальное определение синдрома эмоционального выгорания, как определённой реакции организма на продолжительное воздействие профессиональных стрессов, как правило, выраженной в виде эмоционального и умственного истощения, физического утомления. СЭВ был также рассмотрен в контексте теории стресса, что позволило выявить взаимосвязь между профессиональными стрессами и выгоранием.

В результате изучения факторных и процессуальных моделей, трехфакторная модель была выбрана за основу дальнейшего исследования как наиболее понятная и широко используемая, а также было выявлено, что СЭВ всегда берет своё начало в

⁵⁴ Какие врачи выгорают больше других и как с этим бороться? // Портал для врачей «Медицина 360» – 2021. – URL: <https://medicina360.ru/article/kakie-vrachi-vy-gorayut-bol-she-drugix-i-kak-s-e-tim-borot-sya> (дата обращения: 24.04.2022)

⁵⁵ Елекоева Т. Выгоревшие дотла: коронакризис стал тяжелым испытанием для врачей. // dp.ru. – 2019. – URL: https://www.dp.ru/a/2020/10/28/Vigorevshie_dotla (дата обращения: 27.04.2022)

получении удовольствия от работы и желании полностью в неё погрузиться, а достигает пика своего развития в полном отторжении от работы и своих профессиональных обязанностей и окружения.

На основе изучения различных факторов, провоцирующих эмоциональное выгорание, был составлен наиболее универсальный список причин его возникновения: многочисленное общение с разными категориями людей, недовольство условиями труда, проблемы в рабочем коллективе, непредсказуемость внешней среды, нехватка времени на самого себя и нестабильность эмоциональной системы. Проявляется СЭВ чаще всего в виде таких симптомов как отстраненность, нежелание развиваться, апатические настроения, повышенная эмоциональность, падение самооценки, снижение работоспособности и нестабильное физическое состояние.

На основе различных исследований СЭВ медицинского персонала была подтверждена актуальность и острота данной проблемы среди представителей этой сферы, а также выявлена корреляция между полом, возрастом, стажем работы и направлением деятельности.

Также в данной главе было проанализировано влияние СЭВ организацию и определено, что последствия СЭВ могут быть критичными не только для сотрудника, но и в не меньшей степени для компании, в которой он работает. Основными последствиями для работодателя могут стать увеличение текучести персонала, снижение эффективности деятельности сотрудников и, как следствие, организации в целом, увеличение затрат компании на удержание сотрудников и поддержку их физического и психического состояния в норме, а также негативное влияние поведения «выгоревших» сотрудников на бренд компании и риск потери клиентов.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИНДРОМА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ НА ПРИМЕРЕ СОТРУДНИКОВ ДМЦ «ДО 16-ТИ»

2.1. Характеристика компании

Общая информация о компании

«До 16-ти» - это детский медицинский центр, который существует на рынке с 2004 года. Компания имеет три филиала: Клиника «Центральная», Клиника «V.I.P.» и Клиника «Левобережная»; все три расположены в городе Омске. Каждому филиалу соответствует отдельное юридическое лицо: ООО «Собинвест», ООО «Мосинвест» и ООО «Санс-Клиник» соответственно. Однако далее речь пойдет о консолидированной компании – детском медицинском центре «До 16-ти».

«До 16-ти» является частным медицинским учреждением и предоставляет широкий спектр услуг в области детской медицины. Всего в клинике существует 32 направления, по которым пациенты могут обратиться за помощью:

- Аллергология-иммунология
- Вакцинация
- Гастроэнтерология
- Гинекология
- Дерматовенерология
- Детская кардиология
- Лаборатория
- Логопедия
- Массаж и ЛФК
- Неврология
- Нейрохирургия
- Нефрология
- Ортопедия
- Отоларингология
- Лор-хирургия
- Офтальмология
- Педиатрия
- Психиатрия, психотерапия
- Психология
- Пульмонология
- Ревматология
- Рентгенология
- Спортивная медицина
- Стоматология
- Ультразвуковая диагностика
- Детская урология – андрология
- Физиотерапия
- Функциональная диагностика
- Детская хирургия
- Хирургия (оперативные вмешательства)
- Челюстной - лицевая хирургия
- Детская эндокринология

Также «До 16-ти» предоставляет такой вид услуг как годовое медицинское обслуживание. Данная услуга предполагает приобретение подписки на круглогодичное обслуживание в медицинском центре, ее можно приобрести по трем тарифам: стандарт, VIP и премиум; в

зависимости от тарифа определяется размер скидки на все услуги, полноценность пакета и возможность медицинского обслуживания не только в клинике, но и на дому. Помимо тарифа цена годового медицинского обслуживания также зависит от возраста пациента и подразделяется на группы 0-1 год, 1-3 года, 3-7 лет и 7-18 лет.⁵⁶

Что касается финансовых показателей, средняя выручка компании за 4 года составляет 287 млн. рублей. В прошлом году она составила 320 млн. рублей, что на 24% выше чем в 2020г, на 5% выше чем в 2019г и на 12% выше чем в 2018г. Фонд оплаты труда в компании ежегодно составляет около 45% от выручки, второй наиболее весомой статьёй расходов являются расходы на приобретение медикаментов расходных материалов, принадлежностей и инструментов, которые используются в повседневной деятельности трех филиалов, что составляет около 20% от выручки.

Миссия и этический кодекс компании

Миссия медицинского центра подразделяется на 6 блоков: «МЫ», «МЫ и КЛИЕНТЫ», «МЫ и КОНКУРЕНТЫ», «МЫ и АКЦИОНЕРЫ», «МЫ и ПАРТНЕРЫ», «МЫ и ОБЩЕСТВО».⁵⁷ Основной ее посыл заключается в том, что деятельность компании берет за основу благополучие своих клиентов. ДМЦ считает своей главной целью обеспечить здоровье детям любых возрастов путем самых качественных и инновационных медицинских методов лечения.

Вся корпоративная культура «До 16-ти» направлена на формирование сплоченного коллектива профессионалов, благополучие клиента (пациента) для которых стоит на первом месте. Одним из главных положений в компании является этический кодекс (см. Приложение 2), который полностью отражает атмосферу и культуру организации. В нем отражены основные корпоративные ценности, пожелания для сотрудников, а также меры, которые в компании недопустимы. Соблюдение либо не соблюдение данного кодекса может повлечь за собой материальное и нематериальное поощрение или наказание.

Способы мотивации и стимулирования сотрудников

В детском медицинском центре «До 16-ти» существуют положения о двух способах стимулирования сотрудников: материальные поощрения и нематериальная мотивация.

⁵⁶ Детский медицинский центр «До 16-ти». Лицензии. // do16ti.ru. – URL: <https://www.do16ti.ru/content/litsenzii.html-0> (дата обращения: 29.04.2022)

⁵⁷ Детский медицинский центр «До 16-ти». Миссия Центра. // do16ti.ru. – URL: <https://www.do16ti.ru/content/missiya-tsentra.html-0> (дата обращения: 29.04.2022)

К материальным поощрениям относится ежеквартальная премия, которая выплачивается в зависимости от эффективности работы сотрудника за прошедший квартал. В каждом подразделении установлены свои критерии эффективности, выполнение которых оценивается руководителем подразделения по 5-ти балльной системе. Стоимость одного балла в каждом подразделении также своя. Размер премиального вознаграждения каждого отдельного сотрудника определяется путем умножения суммы набранных им баллов за истекший квартал на стоимость одного балла. Если же в прошедшем месяце хотя бы по одному из критериев было набрано меньше 4 баллов, либо если сотрудник за истекший месяц отработал менее 30% от нормы рабочего времени в данном месяце за исключением времени нахождения сотрудником в ежегодном оплачиваемом отпуске, все баллы, заработанные им в этом месяце, обнуляются. Если отработанное время составило от 30 до 50 процентов, сумма баллов в этом месяце умножается на уменьшающий коэффициент 0,5. Депремирование производится начислением руководителем подразделения понижающих баллов сотруднику в размере от 10 до 50 баллов за одно нарушение регламента работы в компании.

Программа нематериальной мотивации включает в себя определенные корпоративные мероприятия, в том числе:

- Проведение корпоративных праздников;
- Поздравление сотрудников с днем Рождения, которое включает в себя поздравительный плакат, индивидуальную открытку с подписью директора и подарочный сертификат на определенную денежную сумму в магазин, который был заранее согласован с именинником;
- Поздравление сотрудников, отработавших в компании 3 года, которое включает вручение значка «До 16-ти» и благодарности;
- Поздравление сотрудников, чьи дети идут в первый класс, которое включает вручение наручных часов;
- Поздравление сотрудников с днями бракосочетания и с рождением детей в виде поздравительного плаката и вручения сертификата на 1000 рублей в «ИКЕА» (при бракосочетании) или «Детский мир» (при рождении ребенка);
- Проводы сотрудника компании на пенсию, включая подарок на сумму, коррелирующую с количеством отработанных лет в компании;
- Проводы сотрудника компании при увольнении, включая подарок на сумму, коррелирующую с количеством отработанных лет в компании и вручение благодарности в зависимости от качественных и количественных показателей работы;

- Оказание сотрудникам помощи в получении профессионального образования, включая оформление подписки на профессиональную литературу;
- Проведение дистанционного обучения;
- Предоставление сотрудникам и членам их семьи скидки в размере 20% на услуги медицинского центра «До 16-ти»;
- Проведение ежемесячных собраний, по окончании которых менеджер по персоналу организует для сотрудников чаепитие;
- Проведение корпоративных конкурсов;
- Награждение сотрудников по результатам работы за год;
- Проведение ежегодной научно-практической конференции для сотрудников, относящихся к категории старшего медицинского персонала;
- Проведение учебного тренинга для сотрудников регистратуры и call-центра;
- Акционные конкурсы для сотрудников регистратуры и call-центра.

Организационная структура и кадровый состав компании

Как уже было упомянуто выше, в организационную структуру ДМЦ «До 16-ти» входят три филиала, в каждом из которых менеджмент представлен в виде главного врача и главной медицинской сестры. Непосредственным руководителем главврачей является заместитель директора по медицине, директором же организации является ее собственник. Полная организационная структура компании выглядит следующим образом (рис. 1):

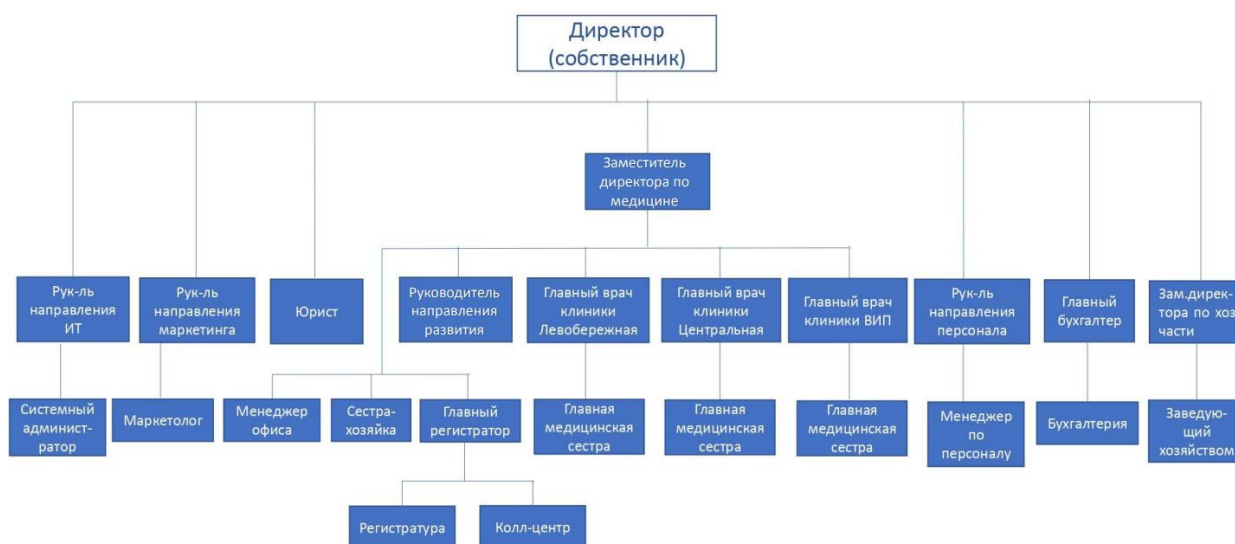


Рис 1. Организационная структура ДМЦ «До 16-ти»

Что касается кадрового состава, общее количество сотрудников на 2021 год составило 305 человек, 81 из которых оформлен по договору ВОУ (возмездного оказания

услуг). Более подробное описание кадрового состава представлено на рисунке ниже, а разбивку по трем филиалам можно увидеть в Приложении 3.

год	кол-во Трудовых договоров всего (в тч. внутреннее, внешнее совместительство)						
2021	259						
	из них:						
	совместителей	на основном месте работы	старшего мед. персонала	средний мед. персонал	младший мед. персонал	не мед. персонал	Декретницы (осн/совм)
	43	216	113	56	7	83	14
	Договоров ВОУ - 81						
	ВСЕГО (ТД+ВОУ) - 340						

Рис 2. Кадровый состав ДМЦ «До 16-ти»⁵⁸

Исходя из анализа половозрастного состава сотрудников, можно сделать вывод о том, что средний возраст персонала на 2021 год составляет 44 года и что преобладающим большинством сотрудников являются женщины - 83,6% (рис. 3).

год	по полу		по возрасту					
	мужской	женский	от 18-25	от 26-35	от 36-45	от 46-55	от 55 - 65	старше 65
2021	50 чел / 16,4%	255 чел / 83,6%	6 чел / 2%	72чел /23,6%	86чел / 28,2%	89чел /29,2%	49чел /16,1%	3чел /1%

Рис 3. Половозрастной состав ДМЦ «До 16-ти»

Всего за 2021 год было принято 54 новых сотрудника, а уволено 50. Уровень текучести персонала в 2021 году составил 16,3%, что практически в два раза больше, чем в 2020 году (уровень текучести составлял 8,7%). Основными официальными причинами увольнений в 2021 году стали смена места работы в связи с более привлекательными условиями труда, окончание срока временного договора и увольнения в связи с решением администрации. Полная аналитика по увольнениям за 2021 год представлена в Приложении 4.

Таким образом, можно отметить, что несмотря на большое количество мероприятий по нематериальному вознаграждению, прозрачную систему премирования и корпоративную культуру компании, направленную на формирование сплоченного лояльного коллектива, за последний год показатели текучести повысились в два раза. Большая часть сотрудников покинула компанию по своему желанию, однако также были и увольнения в связи с недостаточным качеством и эффективностью исполнения своих

⁵⁸ 35 человек оформлены сразу в трех филиалах, в связи с чем количество реальных сотрудников и количество ТД и ВОУ расходятся.

обязанностей. Также при проведении выходных интервью с сотрудниками, увольнявшимися по собственному желанию, ДМЦ столкнулся с тем, что многие отмечали усталость и подумывали о том, чтобы в целом уйти из медицинской сферы. Все это наталкивает на мысль о распространении среди сотрудников синдрома эмоционального выгорания. В процессе изучения отзывов клиентов о компании также было обнаружено, что две основные причины жалоб за последний год - это хамство, некорректное поведение персонала и врачебные ошибки (неправильные диагнозы и лечение) (см. Таблица 2), что также относится к симптомам выгорания⁵⁹.

Таблица 2. Негативные отзывы клиентов «До 16-ти»

Некорректное поведение персонала	Врачебные ошибки
«...Пользуемся вашими услугами на протяжении нескольких лет, ... но впервые мы столкнулись с хамским отношением на стойке ресепшен от окна 2 Дарьи Сергеевны П.»	«... она НЕПРАВИЛЬНО назначила нам лечение, хотя на руках была чувствительность к препарат более серьезным, нам просто назначают стопдиар... Я доверившись ей усугубила нашу ситуацию, теряя время, анализы пришли ещё хуже после её лечения!!!»
«Хотелось бы обратить внимание на работу регистратуры, ещё не попав к врачу сразу было испорчено настроение. Девушка не может поставить конкретный вопрос, а на мои уточнения реагирует не адекватно, повышает голос, закатывает глаза с возгласом «Боже мой». На мои замечания я получила ответ что я плохо слышу по этому она и кричит, хотя это не так...»	«...Врач сказал, что нужна операция и срочно. В итоге я вышла из кабинета в шоке и чуть не плачу, ребёнок был напуган, что надо делать операцию... Другой врач сказал, что да аденоиды увеличены, но операция не нужна и успокоил меня. Поэтому если кто то пойдёт к этому врачу и их сразу отправят на операцию лучше проверить.»
«...Отдельно отмечу поведение медсестры ..., которая сказала в ответ на мое замечание ... грубо заявила мне (цитата): "Если продолжите мне это все говорить - сами ребенка после наркоза выхаживать будете?" Угроза, хамство, шантаж за наши же деньги...»	«...дважды не увидела у ребёнка открытый аортальный проток (а это врожденный порок сердца считается). Хорошо, что это обнаружил другой специалист в обычной поликлинике...»

⁵⁹ Детский медицинский центр «До 16-ти». Ваше мнение. // do16ti.ru. – URL: <https://www.do16ti.ru/frasqu> (дата обращения: 29.04.2022)

<p>«...Сколько возмущений я выслушала от врача из-за этой нагрузки, которая заключалась в 20-ти приседаниях, настроение испорчено на весь день. Вердикт врача - ребенок приседать вообще не умеет, у него проблемы и к тренировкам он не готов. Посещает полгода, прекрасно занимается, но в кабинете растерялся, наверное. Зачем эти грубые, едкие замечания?...»</p>	<p>«...и так по кругу, мы ходили и ходили, на протяжении 2х месяцев!! Нам уже ставили диагноз хронический аденоидит!!!...Это как так можно было ОПЫТНОМУ ДОКТОРУ С ДО 16, по сбору анамнеза, и состоянию ребёнка, осмотра носа, не увидеть Острого гнойного верхнечелюстного синусита!!!??? Ну либо отправить на снимок?2 месяца мы мучались!!... Видимо нужно ставить ТАКИЕ ДИАГНОЗЫ чтобы люди ходили и ходили, и платили, за все рекомендуемые врачом процедуры!!!!!!»</p>
<p>«...нам просто ОТКАЗАЛИ регистратор в грубой форме разговаривал...»</p>	<p>«...ими был поставлен неправильный диагноз в корне...»</p>
<p>«...На что мне стали хамить ... нахамили повторно. ... научите, пожалуйста, своих регистраторов тактичному общению. За хамством и психами я могу и в обычную поликлинику сходить, где меня облают бесплатно.»</p>	<p>«...Врач поставила неправильный диагноз! Выписала неверное лечение!...»</p>
<p>«...как услышала резкий, совершенно хамский окрик администратора: "Сначала идите талон возьмите!". Пропало не только желание задавать вопросы, но и желание вообще сюда обращаться. Очень жаль, что такие хамоватые дамочки являются лицом клиники...»</p>	<p>«...Мало того, что не было назначено полное обследование по данному заболеванию (проверка на заболевание щитовидной железы, направление на рентгенографию и тд), так ко всему ещё и выписан препарат, который назначается только с 18 лет (моему сыну ещё нет 3 лет) и с удвоенной дозировкой!...»</p>
<p>«...Более 10 лет обслуживаюсь в клинике, но с таким в первые сталкиваюсь. ... За мои же деньги ребенку привили страх перед лечением зубиков, хотя до этого лечили не раз, но у другого доктора. Никогда больше к ней не пойду и никому не советую. Каждое прикосновение приносило боль моему 4 летнему сыну. Это как минимум не профессионально...»</p>	<p>«СПАСИБО» за неправильно поставленный диагноз, а соответственно не правильного назначенное лечения, потерянное время в лечении двухлетнего ребёнка (не говоря уже о деньгах) и доведения до острого аденоидита...»</p>

<p>«...Когда пришли на приём, врач осмотр начал с горла и начала упрекать меня, что у моего ребёнка увеличены аденоиды и почему я до сих пор не сделала операцию ей. ...Всё наше посещение врач общался с медсестрой про наш случай в таком контексте, что я чуть ли не специально вырастила аденоиды...»</p>	<p>«...И администрация клиники "до 16", почитайте отзывы про ... в интернете, там тоже люди пишут, что она всегда даёт неверное заключение...»</p>
<p>«...на приеме у врача-психотерапевта. Вся консультация длилась 15 минут, включая мои дополнительные вопросы, на которые врач отвечала неохотно, поглядывая на часы. На ребенка даже не взглянула...»</p>	<p>«...Возможно, у нее был непростой день или мы привыкли к другому отношению, но:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) она набирала шприц лекарством прямо на глазах у ребенка, 2) она не показала мне сроки годности на лекарствах перед введением и не отдала мне коробку, 3) она проверила через 20 минут результат прививки на глаз через пластырь, даже не снимая его, 4) ну и в общем обычно с детьми медперсонал хотя бы улыбается, чтоб разрядить обстановку. Теперь я буду перед вакцинацией уточнять, кто дежурит...»
<p>«Ребенок жаловался, что ему больно, медсестра поправляла трубочки, но продолжала делать через боль. Довела процедуру до конца. Когда мы вышли из центра ребенок мне сказал, что было очень горячо. Потрогала нос, был горячим. Похоже она провела процедуру очень горячим раствором фурацилина. Возможно ожог слизистой теперь. Я в шоке, очень разочарована таким специалистом, работает с маленькими детьми.»</p>	

Для проверки гипотезы о наличии выгорания в организации, определения его масштаба, причин и разработки мер профилактики и устранения СЭВ было проведено соответствующее исследование.

2.2. Методология сбора данных в компании «До 16-ти»

Для анализа синдрома эмоционального выгорания у сотрудников детского медицинского центра «До 16-ти» был выбран количественный метод исследования.

Методом сбора данных стало анкетирование, состоящее из 35 вопросов (см. Приложение 5). Анкета состояла из трех основных блоков: первый блок – паспортчика, которая определяла пол, возраст, стаж работы сотрудников, их рабочее подразделение и направление; второй блок включал основные возможные факторы влияния на уровень эмоционального выгорания; третий представлял собой сам опросник, выявляющий уровень эмоционального выгорания. Для понимания полноты картины под номером 35 был также добавлен вопрос о том, какие действия со стороны компании сотрудники хотели бы видеть для повышения уровня мотивации и снижения уровня стресса персонала.

Опросник для третьего блока представлял собой опросник К. Маслач и С. Джексон, адаптированный под медицинский персонал (см. Приложение 5). Среди всех упомянутых в пункте 1.6. видов опросников, данный вариант показался наиболее подходящим в виду своего небольшого объема вопросов с одной стороны и полноты анализа с другой. Опросник В. Бойко в данном случае имел бы схожий метод анализа, однако большее количество вопросов сократило бы количество респондентов в виду плотного расписания и сильной загруженности врачей. Опросник В. Капонни и Т. Новак наоборот помог бы выявить только уровень эмоционального выгорания, не позволяя оценить степень проявления каждой из трех его составляющих, что делает анализ неполноценным.

Анкета была разослана персоналу в общий чат в WhatsApp от лица HR менеджера компании, что помогло наиболее быстро собрать необходимые данные.

2.3. Анализ СЭВ сотрудников «До 16-ти» на основе полученных данных

Всего анкетирование прошло 158 респондентов, данная выборка не является случайной, так как опросник был выслан только персоналу, напрямую контактирующему с пациентами, что отражает смысл концепции «человек-человек» в медицинской сфере (опрос не проходили водители, сторожа, уборщицы, санитарки, офисный персонал). Из 158 человек только 8 являются мужчинами, что говорит о том, что выборка на 95% состоит из представительниц женского пола. Что касается возраста респондентов, основную часть выборки в практически равной степени составляют представители групп «25-35 лет», «35-45 лет» и «45-55 лет» (41, 51 и 40 человек соответственно), чуть меньше представителей группы «55-65 лет» (23 человека) и совсем незначительную часть занимают группы «до 25» и «старше 65» (2 и 1 человек соответственно).

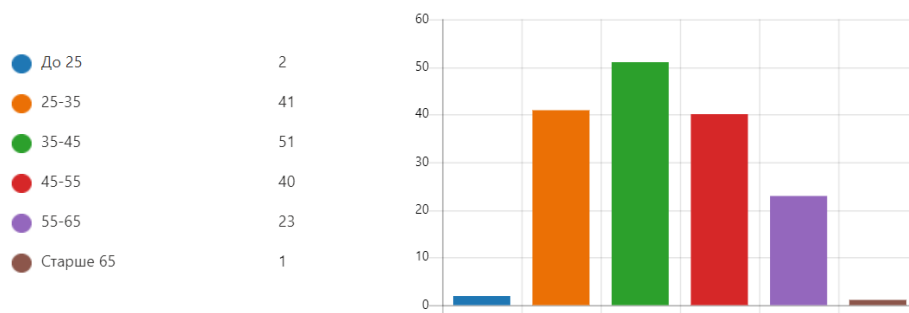


Рис 4. Возраст респондентов

57% опрошенных относятся к категории врачей, 30% к категории медсестер и 13% к категории персонала регистратуры и call-центра.



Рис 5. Пол респондентов



Рис 6. Направление деятельности респондентов

Самыми большими подразделениями медицинского центра являются педиатрия, стоматология, операционный отел (хирурги + анестезиологи) и врачи-кураторы, которые занимаются выездами на дом и полным ведением детей по упомянутой выше годовой подписке. Эти отделы в опросе были вынесены отдельно, также, как и администрация, и регистратура+call-центр в виду специфики своей работы. Остальные направления представлены в ДМЦ в виде 2-4 специалистов, что делает их разделение нецелесообразным для анализа, в связи с чем они были отнесены к группе «остальные направления». Таким образом, среди опрошенных 18% составляет отделение педиатрии, столько же регистратура+call-центр, 11% - стоматология, 7% - операционный отдел, 5% - администрация, 4% - врачи-кураторы и 37% - остальные отделы.

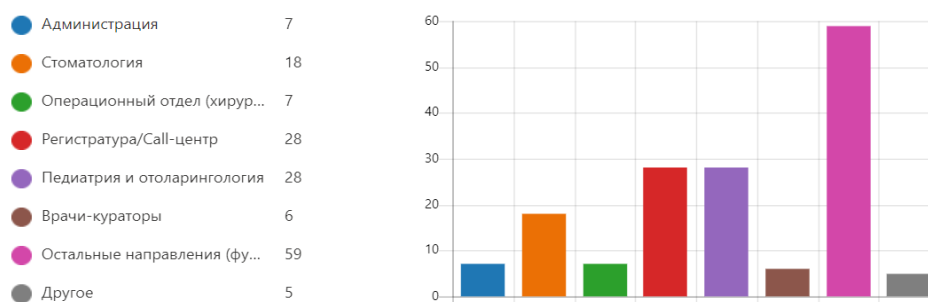


Рис 7. Подразделение, в котором работают респонденты

Стаж работы в медицине в целом составляет более 20 лет у 37% респондентов, 23% имеют стаж в медицине 1-5 лет, 19% - 15-20 лет, 13% - 10-15 лет, 7% - 5-10 лет и лишь 1% имеют стаж менее 1 года. Что касается стажа работы именно в «До 16-ти», 24% работают в организации практически с первых дней ее открытия и имеют стаж 15-20 лет, 29% - 5-10 лет, 30% являются достаточно «молодыми» сотрудниками и их стаж составляет 1-5 лет, 14% имеют стаж 10-15 лет и всего 3% были приняты на работу в этом году.

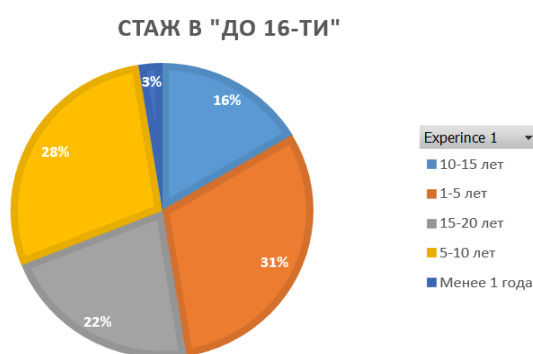


Рис 8. Стаж работы респондентов в ДМЦ «До 16-ти»



Рис 9. Стаж работы респондентов в медицине

Также опрос показал, что 70% респондентов ведут здоровый образ жизни и 29% стараются придерживаться ЗОЖ хотя бы время от времени. У 50% есть свое хобби, у 12% - нет, а 38% имеют свое хобби, но не могут найти на него времени. Никто из респондентов не отметил недовольство своим коллективом: 91% полностью довольны, а остальные относятся к нему нейтрально. Что касается руководства, небольшое неудовлетворение отметило лишь 3%, остальные удовлетворены в полной (60%) либо почти полной (37%) мере. Однако недовольство размером своей заработной платы выказывает почти 60% сотрудников (см. Таблица 3).

Таблица 3. Результаты опроса сотрудников ДМЦ «До 16-ти»

	Да	Нет	Другое
Ведение ЗОЖ	70%	1%	29% (время от времени)
Влияние COVID-19	23%	77%	-
Наличие хобби	50%	12%	38% (да, но нет времени)
Удовлетворенность коллективом	91%	0%	9% (нейтрально)
Удовлетворенность руководством	60%	3%	37% (скорее да, чем нет)
Удовлетворенность зп	41%	59%	-

Особое влияние COVID-19 на сотрудников «До 16-ти» опрос не выявил – 77% отметило, что с наступлением пандемии все осталось без изменений. Такой результат скорее всего связан с тем, что сотрудники медицинского центра почти не контактировали с ковид-положительными, не работали в «красной зоне», соответственно не так сильно подвергались риску, как медицинский персонал государственных клиник.

В целом с уровнем эмоционального выгорания в ДМЦ дела обстоят совсем неплохо (см. Приложение 6): у 23% выявлен средний уровень выгорания, лишь у 2% высокий (у двух представителей регистратуры и call-центра и одного врача-педиатра), у остальных сотрудников показатели СЭВ ниже среднего, крайне высокий уровень не выявлен ни у кого.

ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ

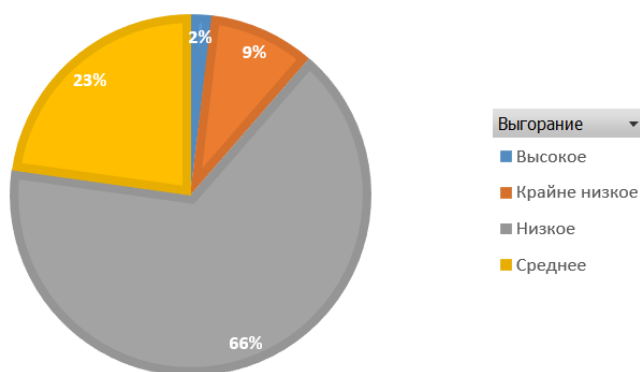


Рис 10. Показатели уровня эмоционального выгорания респондентов

По шкале «Эмоциональное истощение» крайне высокие показатели выявлены у 2% опрошенных (у двух представителей регистратуры и call-центра и одного врача-педиатра), высокие у 10% (распределение по подразделениям достаточно однородное), среднее у 32%. Крайне высокие и высокие показатели «Деперсонализации» выявлены у 1% (представитель регистратуры/call-центра) и 4% (представители регистратуры/call-центра и педиатрии) соответственно, у 18% показатели средние. По шкале «Редукция эмоциональных достижений» средние и высокие показатели выявлены лишь у 8% и 1%.

Однако, несмотря на более менее удовлетворительные показатели уровня выгорания, необходимо отметить, что почти треть персонала ДМЦ уже находятся на среднем уровне развития СЭВ, что в ближайшее время вполне может перерасти в более критичную ситуацию. Для того чтобы предотвратить развитие такого сценария компании необходимо уже сейчас позаботиться о методах профилактики выгорания своих сотрудников и устранению данного синдрома у тех, кто имеет наиболее высокие показатели. Для разработки данных мер профилактики и устранения выгорания в первую очередь было необходимо проанализировать основные тенденции и факторы, влияющие на развития СЭВ в рамках ДМЦ «До 16-ти».

Чтобы проверить, какие факторы влияют на уровень выгорания, была построена регрессионная модель, которая позволяет выявить наличие зависимости между количественной и качественными переменными. Данная модель выявила влияние на общий уровень выгорания следующих факторов (см. Приложение 6):

- Возраст. У сотрудников до 35 лет показатели СЭВ выше, чем у более старшего поколения.
- Подразделение. Самым «выгоревшим» подразделением оказалось отделение регистратуры и call-центра, несмотря на достаточно молодой средний возраст сотрудников этого отдела. Скорее всего это связано с тем, что именно эта категория сотрудников ежедневно работает с жалобами и возражениями клиентов (родителей пациентов), а, соответственно, регулярно получает свою порцию негативных эмоций, что ведет к постоянным рабочим стрессам. На втором месте находится подразделение педиатрии и отоларингологии.
- Отношения с руководством. Анализ показал, что сотрудники, менее удовлетворенные своим руководством, имеют более высокие показатели СЭВ.
- Стаж работы в медицине в целом. У сотрудников, давно работающих в медицине выявлен более высокий уровень выгорания, чем у тех, кто начал работать в этой сфере недавно.
- Наличие хобби. Наиболее подверженными выгоранию являются сотрудники, у которых нет хобби, любимого дела, на которое они могут отвлечься после работы. Чуть менее подвержены выгоранию сотрудники, у которых хобби есть, но им редко хватает на него свободного времени. Сотрудники, имеющие хобби и регулярно уделяющие ему время наиболее устойчивы к возникновению и развитию СЭВ.
- Отношения с коллективом. Сотрудники, полностью удовлетворенные своим коллективом, наименее подвержены выгоранию.

Факторы пола, стажа работы в компании, ведения здорового образа жизни и удовлетворенности заработной платой оказались незначимыми, соответственно от них не зависит общий уровень выгорания.

Если же анализировать влияние всех вышеупомянутых факторов на каждую шкалу выгорания по отдельности, получаются следующие результаты:

- Для шкалы «Эмоциональное истощение» значимыми являются те же факторы, что и для СЭВ в целом, однако дополнительным фактором, оказывающим влияние на эмоциональное истощение, является пол сотрудников – женщины гораздо сильнее подвержены данной проблеме, что скорее всего связано с тем, что женщины, как правило менее эмоционально устойчивы;
- Корреляция со шкалой «Деперсонализация» помимо факторов, значимых для СЭВ прослеживается у стажа работы в компании. Наименее подвержены деперсонализации новоприбывшие сотрудники, однако после 1 года работы деперсонализация имеет наиболее высокие показатели, которые идут на уменьшение с увеличением стажа. Это может быть связано с тем, что первый год сотрудник проходит период адаптации и имеют более лояльное к себе отношение, чем после того как их отпускают «в свободное плавание», затем на то, чтобы почувствовать себя увереннее, построить комфортные отношения с коллективом и начать чувствовать себя частью компании требуется время, поэтому чем дольше сотрудник работает, тем ниже его показатели деперсонализации. Наличие хобби на данный компонент, в отличие от других, не влияет, однако влияет ведение здорового образа жизни – сотрудники, не придерживающиеся ЗОЖ наиболее подвержены деперсонализации;
- Показатели шкалы «Редукция личных достижений» коррелируют только с отношениями с руководством – чем ниже удовлетворенность руководством, тем более выражена редукция.

После изучения ответов на последний открытый вопрос «Что, на Ваш взгляд, компания может сделать для повышения Вашей мотивации и снижения уровня стресса?» получились следующие результаты:

- Самым популярным ответом стало повышение заработной платы, такое предложение поступило от 42% опрошенных. Несмотря на то, что фактор удовлетворенности заработной платой не влияет на уровень выгорания в данной компании, невозможно не заметить недовольство сотрудников этим аспектом. Это легко объясняется тем, что материальное обеспечение – первостепенная

потребность большинства жителей регионов, особенно сейчас, когда экономическая ситуация в стране максимально нестабильна.

- Вторым наиболее распространенным ответом стало обучение. 12% опрошенных хотело бы большего количества корпоративных тренингов, научных конференций и оплату обучения различных курсов повышения квалификации. Это связано с тем, что медицинский персонал, в большинстве своем, очень ценит свою квалификацию, привык и любит учиться чему-то новому. Им важно знать, что они не стоят на месте и развиваются. Этим же обусловлен интерес к работе с новейшим оборудованием, необходимость которого отметили 6% респондентов.
- На третьем месте находятся корпоративные мероприятия (8% опрошенных). ДМЦ «До 16-ти» всегда славился большим количеством проведения различных праздников и внерабочих интерактивов, однако в последнее время в виду пандемии и экономически пошатнувшейся ситуации в стране их стало меньше, что совсем не обрадовало привыкший к корпоративным развлечениям медицинский персонал.
- Еще одним распространенным ответом стало наведение порядка в записях пациентов (6% респондентов). Дело в том, что записи никто заранее не подтверждает, что приводит к внезапным отменам и пустым окнам у врачей и медсестер и вызывает недовольство из-за ощущения «напрасно просиженного» времени.
- Единичными, однако довольно интересными пожеланиями также были организация комнаты отдыха, предоставление абонементов в спортивный зал, обновление дизайна униформ регистраторов, успокаивающая мелодия в холле.

Таким образом, результаты исследования показали, что ситуация с эмоциональным выгоранием в компании не находится на критичной стадии и бить тревогу пока не стоит, но работодателю важно отдавать себе отчет о том, что без надлежащей профилактики в ближайшие несколько лет персонал со средним уровнем выгорания может перейти на высокий уровень, что довольно сильно усугубит положение. В связи с этим разработка программы профилактики и преодоления СЭВ необходима уже сейчас, и для корректного ее составления необходимо в первую очередь обратить внимание на факторы, оказывающие влияние на феномен выгорания в рамках данной организации, а также по мере возможностей учесть пожелания самих сотрудников.

2.4. Выводы по главе 2

В данной главе была изучена основная информация о детском медицинском центре «До 16-ти», была проанализирована организационная структура и кадровый состав компании, аналитика увольнений за последний год, а также изучены меры материальной и нематериальной мотивации. В результате было отмечено, что несмотря на большое количество мероприятий, направленных на формирование сплоченного «здорового» коллектива, уровень текучести в компании за последний год увеличился в два раза и в ходе выходных интервью сотрудниками часто отмечалась рабочая усталость, также компания периодически сталкивается с жалобами клиентов на некорректное поведение и ошибки медицинского персонала, на основе чего было сделано предположение о развитии СЭВ в компании. С целью подтверждения данного предположения было проведено исследование СЭВ среди сотрудников, напрямую взаимодействующих с пациентами (врачи, медсестры, регистраторы, сотрудники call-центра).

По результатам исследования был сделан вывод о том, что на данный момент проблема профессионального выгорания в ДМЦ «До 16-ти» не является критичной, однако находится на стадии формирования, что говорит о необходимости принятия мер по профилактике данного синдрома. Также была выявлена связь СЭВ сотрудников «До 16-ти» со следующими факторами: возраст сотрудников, подразделение, в котором они работают, стаж работы в медицине, отношения с руководством, отношения с коллективом и наличие хобби.

РЕКОМЕНДАЦИИ

На основе проведенного анализа и выявленных факторов, влияющих на выгорание сотрудников ДМЦ «До 16-ти» можно предложить следующие меры по профилактике и уменьшению уровня СЭВ в компании:

- Разработка психологического сопровождения профессиональной деятельности сотрудников. Психологическое сопровождение может включать в себя введение в штат корпоративного психолога, либо приглашение корпоративного психолога из вне по мере его необходимости. Для сотрудников, чей синдром выгорания уже достиг высокого уровня необходимо провести несколько сеансов с психологом либо коучем, чтобы помочь каждому индивидуально определить первопричины выгорания и разработать индивидуальную стратегию избавления от данного синдрома. Также в программу должно входить регулярное проведение психологических корпоративных тренингов, минимум 2 раза в год. В репертуар должны быть включены как тренинги общего характера (Например, Тренинг «Профилактика профессионального выгорания», Тренинг «Саморегуляция психических состояний и восстановление психоэнергетических потенциалов»), так и специализированные тренинги для определенных категорий персонала. В первую очередь необходимо обратить внимание на «выгоревшие» подразделения регистратуры и call-центра. Так как сотрудники данных подразделений чаще всего общаются с клиентами (пациентами) на предмет жалоб, для них будут полезны тренинги по коммуникации и работе с конфликтами (Например, Тренинг «Управление стрессами в деловых коммуникациях», Тренинг «Взаимодействие со сложными клиентами», Тренинг «Управление конфликтами»). Также специализированные тренинги будут полезны администрации. В виду того что отношения с руководством напрямую влияют на уровень выгорания персонала, полезными для них могут оказаться такие тренинги как, например, Тренинг «Управление командой», Тренинг «Эффективная управленческая коммуникация».
- Увеличение количества неформальных мероприятий. Как уже было отмечено ранее, до начала пандемии в ДМЦ «До 16-ти» корпоративные мероприятия проводились довольно часто, минимум раз в квартал, на период введения ковидных ограничений они прекратились полностью, а после снятия ограничений остались только два основных мероприятия – «День медика» и «День Рождения компании». Возвращение других интерактивов в виде выездов на природу, проведения корпоративных квестов, игр в пейнтболл, лазертаг и других корпоративных

мероприятий поможет не только сплотить коллектив, отношения с которым также влияет на выгорание сотрудников, но и отвлечься от повседневной рутины и стрессов.

- Разработка системы нематериальной мотивации для сотрудников, отработавших в компании 5, 10 и 15 лет. На данный момент в компании существует только мероприятие по поздравлению сотрудников, чей стаж работы в компании составил 3 года. Так как большая часть персонала работает в центре намного дольше, следует не оставлять это без внимания и также поздравлять таких сотрудников с помощью грамот и небольших сувениров или подарков. Это увеличит уровень лояльности к компании, потому что сотрудники будут понимать, что их преданность и эффективная работа на протяжении долгих лет не остается незамеченной. В виду того, что стаж работы в медицине также оказывает влияние на развитие СЭВ, такие поощрения более опытных сотрудников однозначно пойдут на пользу.
- Подарки в виде наборов для творчества. Наличие хобби по результатам анализа также влияет на уровень выгорания, поэтому сотрудникам, не имеющим своего хобби, можно постараться помочь его найти. Сделать это можно с помощью подарков на различные праздники наборов рукоделия: раскрашивание картин по номерам, вышивание, вязание, шитье, лепка, пазлы, конструкторы для взрослых и др. Возможно кто-то из сотрудников в результате найдет для себя занятие, которое ему действительно нравится и позволяет отвлечься от рабочего стресса.
- Создание комнаты отдыха. Пространство, где сотрудник может комфортно провести свой перерыв, поможет эмоционально и психологически расслабиться во время рабочего дня, также будет способствовать предотвращению развития эмоционального выгорания. Такая комната отдыха или «комната психологической разгрузки» обязательно должна быть оборудована кондиционером для создания комфортной температуры, регулируемым освещением и мягкими удобными креслами. Фоном должна играть расслабляющая, успокаивающая музыка. В комнате также можно положить интересные медицинские журналы и игрушки-антистресс.
- Проведение спортивных корпоративных мероприятий. Спорт – один из наиболее эффективных способ выбросить негативную энергию и отвлечься от рабочей рутины и стрессов. Корпоративные мероприятия в виде участия в городских марафонах, командных спортивных играх (футбол, волейбол и др.) будут эффективной мерой профилактики СЭВ. Также можно предоставлять сотрудникам абонемент в спортивный клуб. Для того чтобы компании это не выходило сильно затратно, абонемент в спортзал можно сделать альтернативной опцией пакета ДМС, тогда

любители спорта смогут сами расставлять приоритеты и выбирать наиболее интересный и полезный для них вариант.

- Курсы повышения квалификации. Как показали результаты опроса, для медицинских сотрудников важно обучение и личностное развитие, отправление врачей и медсестер на курсы повышения квалификации за счет компании создаст у персонала ощущение того, что он не стоит на месте, а изучение чего-то нового отодвинет на второй план отвращение от рутинных обязанностей. Отpravку врачей на научно-практические конференции также можно увеличить с одного до двух раз в год, однако возможность поехать должна быть только у действительно достойных работников.
- Регулярная оценка эффективности сотрудников. Проведение оценки персонала раз в полгода позволит контролировать уровень эффективности и вовремя реагировать на негативные изменения. Также эффективным методом оценки эффективности будет оценка «360 градусов», которая позволит не только оценить эффективность, но и оценить настроения в коллективе и взаимоотношения сотрудника с его непосредственным руководителем.
- Регулярная оценка уровня выгорания персонала. Для того чтобы не допустить незамеченного скачка уровня выгорания сотрудников до критических значений, опрос, определяющий уровень развития СЭВ должен быть проведен хотя бы раз в полгода.
- Усовершенствование материальной системы вознаграждения сотрудников. Несмотря на то, что влияние данного фактора на уровень эмоционального выгорания выявлено не было, очень большой процент опрошенных отметил несоответствие уровня заработной платы их нагрузке. Это говорит о том, что данный фактор может спровоцировать снижение лояльности и появления СЭВ в ближайшее время. Минимум, с которого можно начать – это ежегодная индексация заработной платы. Индексация в компании не проводилась уже больше 5 лет, возможно, именно по этой причине так много сотрудников требуют повышения заработной платы. Ежегодная индексация хотя бы на минимально возможный процент создаст ощущение заботы о своих сотрудниках и участия работодателя в непростой экономической ситуации в стране.
- Создание «доски предложений». Никто не сможет лучше подсказать работодателю способы борьбы со стрессом и выгоранием, чем сам сотрудник. Создание «доски предложений» поможет лучше «слышать» свой персонал и понимать, чего ему не

хватает. За реализованные эффективные идеи также можно ввести материальное поощрение.

В качестве дополнительных рекомендаций можно выделить идеи, которые уже предложили сотрудники в результате проведенного опроса:

- Новое оборудование. Приобретение нового оборудования является недешевым удовольствием, однако начать можно с того, чтобы отправить заместителя директора по медицине на конференцию, посвященную данной теме. Посещение такой конференции поможет оценить все преимущества приобретения того или иного оборудования и уровень его необходимости на текущий момент.
- Подтверждение записей пациентов. Узнавать об отмене приема за 5 минут до его начала, а то и после, действительно неудобно, и решить эту проблему можно двумя способами. Первый – включить в обязанности call-центра ежедневный прозвон пациентов с целью подтверждения сегодняшних записей. Такой вариант весьма ресурсно затратный и скорее всего потребует введения в штат дополнительного сотрудника, так как нагрузка на call-центр и так довольно большая. Вторым вариантом – создание бота в WhatsApp или Telegram, который будет делать пациентам рассылку с напоминанием о записи за сутки и за два часа до начала приема, а также просить в ответ подтвердить посещение. Это потребует гораздо меньше временных и материальных затрат и сделает коммуникацию с пациентами более автоматизированной.
- Униформа регистраторов. Так как это подразделение на данный момент является самым «выгоревшим» и ежедневно работает с претензиями, жалобами и негативными эмоциями клиентов, не стоит отказывать им в маленьких радостях. Поддержать такую идею можно с помощью конкурса на лучший дизайн униформы, это позволит сотрудникам самим привнести вклад в свой ежедневный рабочий внешний вид. Учитывая, что форма и так требует периодического обновления в виду изнашивания, пошить новую в другом дизайне не будет намного дороже, чем обновить старую, особенно если сэкономить предложенным способом на дизайнере.

Необходимо отметить, что среди всех вышеперечисленных рекомендаций есть те, которые возможно воплотить в жизнь без особых временных и денежных затрат, что делает их более простыми в применении. Так, подарки в виде наборов для творчества, символические подарки для сотрудников, отмечающих юбилей работы в компании (5, 10, 15 лет), создание доски предложений, абонемент в спортивный зал как альтернатива ДМС, проведение оценки 360 градусов и диагностика СЭВ сотрудников не обойдутся

организации слишком дорого и не будут затратны по времени. Психологические тренинги могут выйти недорого при условии их проведения отделом персонала, а не сторонней организацией, однако это будет требовать немалых временных затрат на изучение необходимого материала и проведение самого тренинга. Остальные же рекомендации требуют более тщательного финансового анализа для соотношения получаемых выгод с затратами и возможностями компании, поэтому к реализации таких идей компании стоит подходить основательно, без особой спешки, учитывая не критичную ситуацию с выгоранием в компании, и при условии финансовых возможностей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках данной работы был изучен синдром эмоционального выгорания, который является одной из «болезней двадцать первого века» и имеет мировой масштаб распространения. В результате изучения научных работ на тему выгорания было сформулировано наиболее универсальное определение данного феномена. СЭВ является определённой реакцией организма на продолжительное воздействие профессиональных стрессов, выраженной в виде эмоционального и умственного истощения, а также физического утомления. Также были изучены различные подходы к определению моделей эмоционального выгорания, в результате чего трехфакторная модель была взята за основу дальнейшего исследования, проведённого с помощью опросника К. Маслач. Изучение стадий эмоционального выгорания также показало, что данный феномен всегда берет начало в полной любви и отдаче своей работе и достигает своего пика в отторжении своих профессиональных обязанностей. Это позволило в рамках исследования разделить уровень эмоционального выгорания сотрудников ДМЦ «До 16-ти» на крайне низкий, низкий, средний, высокий и крайне высокий уровни.

После анализа различных исследований на тему выгорания медицинского персонала было выявлено, что эта категория людей наиболее подвержена СЭВ в виду специфики своей работы, которая подразумевает высокую степень ответственности и постоянную одностороннюю эмоциональную отдачу. Также было выявлено, что СЭВ медицинских работников влечет за собой профессиональные ошибки, а также халатное, а порой и агрессивное отношение к пациентам.

Помимо изучения выгорания со стороны сотрудника, также были выявлены последствия выгорания сотрудников со стороны работодателя, такие как текучесть персонала, снижение эффективности работы персонала, увеличение затрат компании на удержание работников и поддержания их в здоровом психическом и физическом состоянии, риск негативного влияния выгорания на бренд работодателя. Повышение уровня текучести, а также негативные отзывы клиентов о некорректном поведении, неправильном диагнозе и хамском отношении персонала к пациентам и их родителям послужило первопричинами к изучению СЭВ сотрудников ДМЦ «До 16-ти».

Для разработки мер профилактики и устранения СЭВ сотрудников также были изучены основные симптомы проявления, методы диагностики и факторы, влияющие на выгорание персонала. В рамках анализа выгорания у сотрудников ДМЦ «До 16-ти», факторами влияния оказались возраст, рабочее подразделение, стаж работы в медицине, отношения с руководством, с коллективом и наличие хобби.

Таким образом, в рамках данной работы были выполнены следующие задачи:

- Рассмотрено понятие синдрома эмоционального выгорания, изучены его основные симптомы, стадии и факторы влияния;
- Описаны последствия синдрома эмоционального выгорания как для самого сотрудника, так и для организации-работодателя;
- Изучены методы оценки СЭВ для сотрудников, представляющих профессии категории «человек-человек»;
- Изучена проблема эмоционального выгорания сотрудников детского медицинского центра «До 16-ти»;
- Выявлены основные факторы, влияющие на СЭВ среди персонала ДМЦ «До 16-ти», средний уровень проявления СЭВ в компании и определены отделы, наиболее подверженные данной проблеме.

На основе проведенного анализа теоретических источников, организационных документов ДМЦ «До 16-ти» и эмпирических данных, были предложены следующие рекомендации по профилактике и снижению уровня СЭВ в компании:

- Разработка психологического сопровождения профессиональной деятельности сотрудников (4 позиции).
- Увеличение количества неформальных мероприятий (4 позиции).
- Разработка системы нематериальной мотивации для сотрудников, отработавших в компании 5, 10 и 15 лет.
- Подарки в виде наборов для творчества (7 позиций).
- Создание комнаты отдыха.
- Проведение спортивных корпоративных мероприятий (3 позиции).
- Курсы повышения квалификации (2 позиции).
- Регулярная оценка эффективности сотрудников.
- Регулярная оценка уровня выгорания персонала.
- Усовершенствование материальной системы вознаграждения сотрудников.
- Создание «доски предложений».

На основе данных рекомендаций ДМЦ «До 16-ти» не только сможет поддерживать текущий уровень выгорания своего персонала, не позволяя ему расти, но и сможет снизить уровень выгорания сотрудников, имеющих наиболее высокие показатели. В результате компания достигнет более высокого уровня лояльности своего персонала, а также более эффективной работы сотрудников, с полной отдачей и заботой о пациентах, что позитивно скажется на бренде медицинского центра и позволит привлечь еще больше пациентов, тем самым повысив прибыль компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бабанов С. А. Профессия и стресс: синдром эмоционального выгорания [Электронный ресурс]. // URL: <https://omnidocor.ru/upload/iblock/f41/f41dfea5957bad5db0c81022ad433703.pdf> (дата обращения: 02.03.2022)
2. Бабанов С.А. Синдром эмоционального выгорания // Врач скорой помощи, 2012. № 10. С. 59-65.
3. Бердяева И.А., Войт Л.Н. Синдром эмоционального выгорания у врачей различных специальностей//Дальневосточный медицинский журнал, 2012. №2. С. 117-120
4. Бойко В.В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других. – М: Информационно-издательский дом «Филинь». 1996. – С.52-54.
5. Веденяпина О. Профессиональный стресс: Страховые агенты // Русский полис. 2000. № 2. С. 76-78.
6. Влах Н. И. Эмоциональное выгорание у представителей «помогающих» профессий // Вестник Южно-Уральского государственного университета. 2017. № 1. С. 96–103.
7. Водопьянова Н. Е. Синдром выгорания. Диагностика и профилактика: моногр. М.: Юрайт, 2018. С. 299.
8. Водопьянова Н. Н. Стресс-менеджмент [Электронный ресурс]. – 2018. – URL: https://studme.org/124979/psihologiya/modeli_izucheniya_sindroma_vygoraniya_metody_izmereniya#515 (дата обращения 17.03.2022)
9. Водопьянова Н.Е. Профилактика и коррекция синдрома выгорания: методология, теория, практика. – СПб.: Изво С.-Петерб. ун-та, 2011. – С. 15-16.
10. ВОЗ считает, что выгорание стало большой проблемой [Электронный ресурс]. // habr.com – 2020. – URL: <https://habr.com/ru/post/517702/> (дата обращения 03.04.2022)
11. Главатских О. Б., Шараборина К. Ю. Профессиональное выгорание как актуальная проблема в управлении персоналом [Электронный ресурс]. // Социально-экономическое управление: теория и практика – 2020. – №4. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_44362001_44539315.pdf (дата обращения 05.04.2022)
12. Детский медицинский центр «До 16-ти». Ваше мнение [Электронный ресурс]. // [do16ti.ru](https://www.do16ti.ru). – URL: <https://www.do16ti.ru/frasqu> (дата обращения: 29.04.2022)

13. Детский медицинский центр «До 16-ти». Лицензии [Электронный ресурс]. // do16ti.ru. – URL: <https://www.do16ti.ru/content/litsenzii.html-0> (дата обращения: 29.04.2022)
14. Детский медицинский центр «До 16-ти». Миссия Центра [Электронный ресурс]. // do16ti.ru. – URL: <https://www.do16ti.ru/content/missiya-tsentra.html-0> (дата обращения: 29.04.2022)
15. Диагностика эмоционального выгорания [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.academy.edu.by/files/prof%20em%20vigorania%202019/Maslach.pdf> (дата обращения 02.04.2022)
16. Елекоева Т. Выгоревшие дотла: коронакризис стал тяжелым испытанием для врачей [Электронный ресурс]. // dp.ru. – 2019. – URL: https://www.dp.ru/a/2020/10/28/Vigorevshie_dotla (дата обращения: 27.04.2022)
17. Засеева И.В., Татров А.С. Сравнительный анализ синдрома эмоционального выгорания у врачей и медицинских сестре отделения анестезиологии и реаниматологии в условиях региона // Фундаментальные исследования. 2013. № 6 (часть 1) С. 184-188
18. Исследование рынка коммерческой медицины в России [Электронный ресурс]. // ey.com – 2020. – URL: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ru_ru/news/2020/03/ey_healthcare_research_2018-2019_24032020.pdf (дата обращения 10.04.2022)
19. Какие врачи выгорают больше других и как с этим бороться? [Электронный ресурс]. // Портал для врачей «Медицина 360» – 2021. – URL: <https://medicina360.ru/article/kakie-vrachi-vy-gorayut-bol-she-drugix-i-kak-s-e-tim-borot-sya> (дата обращения: 24.04.2022)
20. Карсанов А. М., Кульчиев А. А., Ремизов О.В. Эмоциональное выгорание медицинских работников – нарастающая проблема современности [Электронный ресурс]. // Трудный пациент – 2021. – Т. 19. – С. 54–57.– URL: <https://t-pacient.ru/wp-content/uploads/2021/10/11.pdf> (дата обращения 18.04.2022)
21. Королева Е. Г., Шустер Э. Е. Синдром эмоционального выгорания [Электронный ресурс]. // Журнал ГрГМУ «Практикующему врачу» – 2007. – №3. – URL: <file:///C:/Users/daria/Downloads/sindrom-emotsionalnogo-vygoraniya.pdf> (дата обращения: 28.04.2022)
22. Ларин Н. А. К вопросу современного исследования эмоционального выгорания [Электронный ресурс]. // Наука Молодых – 2015. – URL: <k-voprosu-sovremennogo-issledovaniya-emotsionalnogo-vygoraniya.pdf> (дата обращения 13.04.2022)

23. Манухина С. Ю., Глушач Н.Н., Манухина Н. М. Профессиональный стресс в организационной среде [Электронный ресурс]. // Ученые записки орловского государственного университета – 2014. – №4. – URL: professionalnyy-stress-v-organizatsionnoy-srede.pdf (дата обращения 20.04.2022)
24. Марченко-Тябут Д.А. Личностная и реактивная тревожность у врачей различных специальностей / Д.А. Марченко-Тябут, А.А. Головач // Медицина, 2005. №2. С. 79-81.
25. Методика диагностики уровня эмоционального выгорания В. В. Бойко [Электронный ресурс]. – URL: http://www.miu.by/kaf_new/mpp/032.pdf (дата обращения 02.04.2022)
26. Мишкина Е. А. Профилактика синдрома эмоционального выгорания в профессиональной деятельности сотрудников предприятия [Электронный ресурс]. // Научно-методический электронный журнал «Концепт» – 2015. – Т. 10. – С. 96–100.– URL: <https://e-koncept.ru/2015/95063.htm> (дата обращения 11.04.2022)
27. Молокоедов А. В., Слободчиков И. М., Удовик С. В. Эмоциональное выгорание в профессиональной деятельности [Электронный ресурс]. – 2018. – URL: <https://books.google.ru/books?hl=ru&lr=&id=UEpyDwAAQBAJ&oi=fnd&pg> (дата обращения 27.03.2022)
28. Орел В.Е. Феномен «выгорания» в зарубежной психологии: эмпирические исследования и перспективы // Психологический журнал. – 2001. – Т. 22, № 1. – С. 90-101
29. Пережогин А. Как бороться с эмоциональным выгоранием и почему эта проблема серьезнее, чем кажется [Электронный ресурс]. // Тинькофф Журнал – 2021. – URL: <https://journal.tinkoff.ru/burnout-help/> (дата обращения 19.04.2022)
30. Погребная А. А. Эмоциональное выгорание как стресс-синдром [Электронный ресурс]. // zabgu.ru. – URL: http://zabgu.ru/files/html_document/pdf_files/fixed/E'mocional'noe_vy'goranie/Pogrebna_ya_A.A.Emocionalnoe_vygoranie_kak_specificheskij_stress-sindrom...pdf (дата обращения 20.03.2022)
31. Половина россиян пожаловались на выгорание на работе [Электронный ресурс]. // vedomosti.ru – 2021. – URL: <https://www.vedomosti.ru/society/news/2021/03/24/862863-issledovanie-polovina-rossiyan-vigoreli-na-rabote> (дата обращения 20.03.2022)
32. Профессиональное выгорание. [Электронный ресурс]. // executive.ru – 2016. – URL: <https://www.e-executive.ru/wiki/index.php/> (дата обращения 01.04.2022)

43. Шиляева И. Ф., Мухаметова Г. Р. Профессиональный стресс и эмоциональное выгорание: актуализация проблемы в современных условиях [Электронный ресурс]. // elibrary.ru. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_46535522_88218209.pdf (дата обращения 15.04.2022)
44. Эмоциональное выгорание: что это такое и как с ним справиться [Электронный ресурс]. // РБК Тренды – 2022. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/5f579bf89a7947f37c2be752> (дата обращения 02.04.2022)
45. Юрьева Л.Н. Синдром выгорания у сотрудников психиатрических служб: модель формирования и масштаб проблемы // Социальная и клиническая психиатрия, 2004. № 4. С. 91-96.
46. Farber B.A., Heifetz L.K.J. The process and dimension of burnout in psychotherapists// Professional psychology. 1982. Vol.13. P.293-301
47. Freidenberger H.J. Staff burn-out // J. of Social Issues. 1974. V. 30. P. 159-165
48. Maslach C. Burnout: a social psychological analysis // The burnout syndrome: current research, theory, interventions / ed. J.W. Jones. L., 1982. V. 11. № 78. P. 78-85
49. Maslach C., Jackson S.E. The role of sex and family variables in burnout // Sex Roles. 1985. V. 12. P. 41-48.
50. Moss J. Burnout Is About Your Workplace, Not Your People [Электронный ресурс]. // Harvard Business Review – 2019. – URL: <https://hbr.org/2019/12/burnout-is-about-your-workplace-not-your-people> (дата обращения 02.04.2022)
51. Olkinuora M. Stress symptoms, burnout and suicidal thoughts in Finnish physicians // Social psychiatric epidemiology. 1990.Vol. 25. P. 81-86
52. Perlman B., Hartman E. A. «Burnout»: summary and future and research // J. Human relations. 1982. V. 14. № 5. P. 153-161.
53. Whitley T.W. Work-related stress and depression among physicians pursuing postgraduate training in emergency medicine an international study // Ann.Emergency Medicine. 1991.Vol. 20. P. 992-996.
54. Wigert B., Agrawal S. Employee Burnout, Part 1: the 5 Main causes [Электронный ресурс]. // gallup.com – 2018. – URL: <https://www.gallup.com/workplace/237059/employee-burnout-part-main-causes.aspx> (дата обращения 03.04.2022)

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Опросники для выявления уровня эмоционального выгорания

Опросник МВИ

1. Я чувствую себя эмоционально опустошенным.
2. После работы я чувствую себя как «выжатый лимон».
3. Утром я чувствую усталость и нежелание идти на работу.
4. Я хорошо понимаю, что чувствую мои подчиненные и коллеги, и стараюсь учитывать это в интересах дела.
5. Я чувствую, что общаюсь с некоторыми подчиненными и коллегами как с предметами (без теплоты и расположения к ним).
6. После работы на некоторое время хочется уединиться от всех и всего.
7. Я умею находить правильное решение в конфликтных ситуациях, возникающих при общении с коллегами.
8. Я чувствую угнетенность и апатию.
9. Я уверен, что моя работа нужна людям.
10. В последнее время я стал более «черствым» по отношению к тем, с кем работаю.
11. Я замечаю, что моя работа ожесточает меня.
12. У меня много планов на будущее, и я верю в их осуществление.
13. Моя работа все больше меня разочаровывает.
14. Мне кажется, что я слишком много работаю.
15. Бывает, что мне действительно безразлично то, что происходит с некоторыми моими подчиненными и коллегами.
16. Мне хочется уединиться и отдохнуть от всего и всех.
17. Я легко могу создать атмосферу доброжелательности и сотрудничества коллективе.
18. Во время работы я чувствую приятное оживление.
19. Благодаря своей работе я уже сделал в жизни много действительно ценного.
20. Я чувствую равнодушие и потерю интереса ко многому, что радовало меня в моей работе.
21. На работе я спокойно справляюсь с эмоциональными проблемами.
22. В последнее время мне кажется, что коллеги и подчиненные все чаще перекладывают на меня груз своих проблем и обязанностей.

К каждой из трех шкал относятся определенные номера утверждений:

- «Эмоциональное истощение» - утверждения 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20. Максимальная сумма баллов по этой шкале составляет 54 балла.
- «Деперсонализация» - утверждения 5, 10, 11, 15, 22. Максимальная сумма баллов составляет 30 баллов.
- «Редукция личных достижений» - утверждения 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21. Максимальная сумма баллов составляет 48 баллов.

Для подсчета индекса профессионального выгорания в целом суммы баллов по трем шкалам суммируются, используя обратные значения по третьей шкале (см. Таблица 3).

Таблица 4. Нормативные значения теста профессионального выгорания

Компонент	Крайне низкие значения	Низкие значения	Средние значения	Высокие значения	Крайне высокие значения
«Эмоциональное истощение»	0-10	11-20	21-30	31-40	41-54
«Деперсонализация»	0-5	6-11	12-17	18-23	24-30
«Редукция личных отношений»	0-8 (39-48)	9-18 (29-38)	19-28	29-38 (9-18)	39-48 (0-8)
Эмоциональное выгорание	0-23	24-49	50-75	76-101	102-132

Опросник В. Бойко

1. Организационные недостатки на работе постоянно заставляют нервничать, переживать, напрягаться.
2. Сегодня я доволен своей профессией не меньше, чем в начале карьеры.
3. Я ошибся в выборе профессии или профиля деятельности (занимаю не свое место).
4. Меня беспокоит то, что я стал хуже работать (менее продуктивно, качественно, медленнее).
5. Теплота взаимодействия с партнерами очень зависит от моего настроения — хорошего или плохого.
6. От меня как профессионала мало зависит благополучие партнеров.
7. Когда я прихожу с работы домой, то некоторое время (часа 2-3) мне хочется побыть наедине, чтобы со мной никто не общался.
8. Когда я чувствую усталость или напряжение, то стараюсь поскорее решить проблемы партнера (свернуть взаимодействие).

9. Мне кажется, что эмоционально я не могу дать партнерам того, что требует профессиональный долг.
10. Моя работа притупляет эмоции.
11. Я откровенно устал от человеческих проблем, с которыми приходится иметь дело на работе.
12. Бывает, я плохо засыпаю (сплю) из-за переживаний, связанных с работой.
13. Взаимодействие с партнерами требует от меня большого напряжения.
14. Работа с людьми приносит все меньше удовлетворения.
15. Я бы сменил место работы, если бы представилась возможность.
16. Меня часто расстраивает то, что я не могу должным образом оказать партнеру профессиональную поддержку, услугу, помощь.
17. Мне всегда удается предотвратить влияние плохого настроения на деловые контакты.
18. Меня очень огорчает, если что-то не ладится в отношениях с деловым партнером.
19. Я настолько устаю на работе, что дома стараюсь общаться как можно меньше.
20. Из-за нехватки времени, усталости или напряжения часто уделяю внимание партнеру меньше, чем положено.
21. Иногда самые обычные ситуации общения на работе вызывают раздражение.
22. Я спокойно воспринимаю обоснованные претензии партнеров.
23. Общение с партнерами побудило меня сторониться людей.
24. При воспоминании о некоторых коллегах по работе или партнерах у меня портится настроение.
25. Конфликты или разногласия с коллегами отнимают много сил и эмоций.
26. Мне все труднее устанавливать или поддерживать контакты с деловыми партнерами.
27. Обстановка на работе мне кажется очень трудной, сложной.
28. У меня часто возникают тревожные ожидания, связанные с работой: что-то должно случиться, как бы не допустить ошибки, смогу ли сделать все, как надо, не сократят ли и т. п.
29. Если партнер мне неприятен, я стараюсь ограничить время общения с ним или меньше уделять ему внимания.
30. В общении на работе я придерживаюсь принципа: «не делай людям добра, не получишь зла».
31. Я охотно рассказываю домашним о своей работе.
32. Бывают дни, когда мое эмоциональное состояние плохо сказывается на результатах работы (меньше делаю, снижается качество, случаются конфликты).

33. Порой я чувствую, что надо проявить к партнеру эмоциональную отзывчивость, но не могу.
34. Я очень переживаю за свою работу.
35. Партнерам по работе отдаешь внимания и заботы больше, чем получаешь от них признательности.
36. При мысли о работе мне обычно становится не по себе: начинает колоть в области сердца, повышается давление, появляется головная боль.
37. У меня хорошие (вполне удовлетворительные) отношения с непосредственным руководителем.
38. Я часто радуюсь, видя, что моя работа приносит пользу людям.
39. Последнее время (или как всегда) меня преследуют неудачи в работе.
40. Некоторые стороны (факты) моей работы вызывают глубокое разочарование, повергают в уныние.
41. Бывают дни, когда контакты с партнерами складываются хуже, чем обычно.
42. Я разделяю деловых партнеров (субъектов деятельности) хуже, чем обычно.
43. Усталость от работы приводит к тому, что я стараюсь сократить общение с друзьями и знакомыми
44. Я обычно проявляю интерес к личности партнера помимо того, что касается дела.
45. Обычно я прихожу на работу отдохнувшим, со свежими силами, в хорошем настроении.
46. Я иногда ловлю себя на том, что работаю с партнерами автоматически, без души.
47. По работе встречаются настолько неприятные люди, что невольно желаешь им чего-нибудь плохого.
48. После общения с неприятными партнерами у меня бывает ухудшение физического или психического самочувствия
49. На работе я испытываю постоянные физические или психологические перегрузки.
50. Успехи в работе вдохновляют меня.
51. Ситуация на работе, в которой я оказался, кажется безысходной (почти безысходной).
52. Я потерял покой из-за работы.
53. На протяжении последнего года была жалоба (были жалобы) в мой адрес со стороны партнера(ов).
54. Мне удастся беречь нервы благодаря тому, что многое из происходящего с партнерами я не принимаю близко к сердцу
55. Я часто с работы приношу домой отрицательные эмоции.
56. Я часто работаю через силу.
57. Прежде я был более отзывчивым и внимательным к партнерам, чем теперь.

58. В работе с людьми руководствуюсь принципом: не трать нервы, береги здоровье.
59. Иногда иду на работу с тяжелым чувством: как все надоело, никого бы не видеть и не слышать
60. После напряженного рабочего дня я чувствую недомогание.
61. Контингент партнеров, с которым я работаю, очень трудный.
62. Иногда мне кажется, что результаты моей работы не стоят тех усилий, которые я затрачиваю.
63. Если бы мне повезло с работой, я был бы более счастлив.
64. Я в отчаянии из-за того, что на работе у меня серьезные проблемы.
65. Иногда я поступаю со своими партнерами так, как не хотел бы, чтобы поступали со мной.
66. Я осуждаю партнеров, которые рассчитывают на особое снисхождение, внимание.
67. Чаще всего после рабочего дня у меня нет сил заниматься домашними делами.
68. Обычно я тороплю время: скорей бы рабочий день кончился.
69. Состояния, просьбы, потребности партнеров обычно меня искренне волнуют.
70. Работая с людьми, я обычно как бы ставлю экран, защищающий от чужих страданий и отрицательных эмоций.
71. Работа с людьми (партнерами) очень разочаровала меня.
72. Чтобы восстановить силы, я часто принимаю лекарства.
73. Как правило, мой рабочий день проходит спокойно и легко.
74. Мои требования к выполняемой работе выше, чем то, чего я достигаю в силу обстоятельств.
75. Моя карьера сложилась удачно.
76. Я очень нервничаю из-за всего, что связано с работой.
77. Некоторых из своих постоянных партнеров я не хотел бы видеть и слышать.
78. Я одобряю коллег, которые полностью посвящают себя людям (партнерам), забывая о собственных интересах.
79. Моя усталость на работе обычно мало сказывается (никак не сказывается) в общении с домашними и друзьями.
80. Если предоставляется случай, я уделяю партнеру меньше внимания, но так, чтобы он этого не заметил.
81. Меня часто подводят нервы в общении с людьми на работе.
82. Ко всему (почти ко всему), что происходит на работе я утратил интерес, живое чувство.
83. Работа с людьми плохо повлияла на меня как профессионала -обозлила, сделала нервным, притупила эмоции.

84. Работа с людьми явно подрывает мое здоровье.

Алгоритм обработки данных:

1. Считается сумма баллов для каждого из 4 симптомов в трех фазах;
2. Показатели симптомов в каждой фазе суммируются;
3. Суммируя показатели каждой из трех фаз, считается итоговый показатель синдрома профессионального выгорания.

Максимальный балл по каждому симптому равен 30:

- 9 и менее баллов – не сложившийся симптом;
- 10-15 баллов – складывающийся симптом;
- 16 и более баллов – сложившийся симптом.

Максимальный балл по каждой фазе равен 120:

- 36 и менее баллов – фаза не сформировалась;
- 37-60 баллов – фаза в стадии формирования;
- 61 и более баллов – фаза сформировалась.

«Ключи» для подсчетов.

Фаза «НАПРЯЖЕНИЕ»

1. Переживание психотравмирующих обстоятельств: +1(2), +13(3), +25(2), - 37(3), +49(10), +61(5), -73(5).
2. Недовольство собой: -2(3), +14(2), +26(2), -38(10), -50(5), +62(5), +74(3).
3. «Загнанность в тупик»: +3(10), +15(5), +27(2), +39(2), +51(5), +63(1), -75(5).
4. Тревога и депрессия: +4(2), +16(3), +28(5), +40(5), +52(10), +64(2), +76(3).

Фаза «РЕЗИСТЕНЦИЯ»

1. Неадекватное выборочное эмоциональное реагирование: +5(5), - 17(3), +29(10), +41(2), +53(2), +65(3), +77(5).
2. Эмоционально-моральная дезориентация: +6(10), -18(3), +30(3), +42(5), +54(2), +66(2), -78(5).
3. Расширение сферы экономии эмоций: +7(2), +19(10), -31(2), +43(5), +55(3), +67(3), -79(5).
4. Редукция профессиональных обязанностей: +8(5), +20(5), +32(2), - 44(2), +56(3), +68(3), +80(10).

Фаза «ИСТОЩЕНИЕ»

1. Эмоциональный дефицит: +9(3), +21(2), +33(5), -45(5), +57(3), -69(10), +81(2).
2. Эмоциональное отчуждение: +10(2), +22(3), -34(2), +46(3), +58(5), +70(5), +82(10).

3. Деперсонализация: +11(5), +23(3), +35(3), +47(5), +59(5), +72(2), +83(10).

4. Психосоматические нарушения: +12(3), +24(2), +36(5), +48(3), +60(2), +72(10), +84(5).

Опросник «Экспресс-оценка выгорания» В. Капонни и Т. Новак

1. Когда в воскресенье пополудни я вспоминаю о том, что завтра снова идти на работу, то остаток уик-энда уже испорчен.
2. Если бы у меня была возможность уйти на пенсию (по выслуге лет, инвалидности), я сделал(а) бы это без промедления.
3. Коллеги на работе раздражают меня. Невозможно терпеть их одни и те же разговоры.
4. То, насколько меня раздражают коллеги, еще мелочи по сравнению с тем, как выводят меня из равновесия клиенты (пациенты, ученики, посетители, заказчики).
5. На протяжении последних трех месяцев я отказывался (отказывалась) от курсов повышения квалификации, от участия в конференциях и т.д.
6. Коллегам (посетителям, заказчикам, ученикам и т.д.) я придумал (а) Обидные прозвища (например, "идиоты"), которые использую мысленно.
7. С делами по службе я справляюсь "одной левой" нет ничего такого, что могло бы удивить меня в ней своей новизной.
8. О моей работе мне едва ли кто скажет что-нибудь новое.
9. Стоит мне только вспомнить о своей работе, как хочется взять и послать ее ко всем чертям.
10. За последние три месяца мне не попала в руки ни одна специальная книга, из которой я почерпнул бы что-нибудь новенькое.

Приложение 2. Миссия и этический кодекс компании «До 16-ти»

Миссия

МЫ

- Мы растим здоровое поколение. Мы хотим создать общество, граждане которого здоровы.
- Залог достижения наших целей – получение стабильного дохода, достаточного для поддержания высокого уровня стандартов и постоянного развития.
- Мы строим цивилизованный бизнес в сфере частной медицины.

- Мы уверены, что успех нашего бизнеса – репутация, профессионализм, взаимоотношения, ориентация на результат.
- Мы честны по отношению к нашим партнерам, сотрудникам и клиентам.
- Мы настроены позитивно в любой ситуации. Безвыходных положений нет.
- Мы развиваем дух стремления к новому и это дает нам возможность внедрять лучшие идеи, опережая конкурентов.
- Мы не используем незнание и недостаточную информированность клиента в своих интересах.
- Мы – это единая команда профессионалов, стремящихся к саморазвитию и самообучению, к улучшению уровня и качества медицинских услуг.
- Мы исповедуем уважение к личности и правам каждого сотрудника.
- Мы относимся друг к другу так, как хотели бы, чтобы относились к нам.
- Мы открыты и честны в отношениях друг с другом. Мы не копируем негативную информацию внутри себя, а честно обсуждаем ее друг с другом.
- Наш личный успех – это успех компании.
- Мы не обещаем то, что не можем сделать, а делаем всегда больше, чем обещаем.
- Мы сами влияем на собственный доход в зависимости от вклада в результаты работы компании.
- Мы берем на себя ответственность за принятые решения.
- Мы обеспечиваем максимально возможную безопасность клиентам и сотрудникам при оказании услуг.

МЫ и КЛИЕНТЫ

- Мы строим с клиентами долгосрочные взаимоотношения шаг за шагом.
- Доверие для нас больше чем прибыль.
- Мы обеспечиваем только высочайший уровень сервиса.
- То, что хорошо для клиента, хорошо для Компании. Потребности клиента важнее личных потребностей.
- Все наши стремления направлены на создание продукта, востребованного Клиентом.
- Мы ценим время и покой наших клиентов.
- Наши клиенты – это те, кто:
 - инвестирует свой капитал в будущее своих детей,
 - несет ответственность за судьбу своего ребенка,

- ценит свое время,
- уважает права ребенка,
- имеет потребность в информации и наличии выбора.

- Ваши дети – это наши дети.

МЫ и КОНКУРЕНТЫ

- Мы уважаем наших конкурентов.
- Мы стремимся быть лучшими на рынке частной медицины в Омской области.
- Наше конкурентное преимущество – «люди приходят туда, где их ждут, возвращаются туда, где их уважают, остаются там, где о них заботятся».

МЫ и АКЦИОНЕРЫ

- Мы несем ответственность перед держателями акции, инвесторами.
- Бизнес обязательно должен приносить надежную прибыль.
- Акционеры готовы получать и учитывать обратную связь по всем изменениям в Компании.
- Образованию сотрудников придается важное значение.
- Акционеры открыты общению.

МЫ и ПАРТНЕРЫ

- Мы стремимся работать с теми партнерами, которые разделяют наши ценности.
- Мы готовы к открытой работе и поиску взаимовыгодных решений и компромиссов.
- При возникновении противоречий мы стремимся решить их путем переговоров.
- В случае невозможности достичь договоренностей, соответствующих нашим ценностям, мы прекращаем работу.

МЫ и ОБЩЕСТВО

- Порядок в стране начинается с порядка в нашем доме.
- Мы приносим пользу обществу.
- Мы частная, независимая компания, не аффилированная (дочерняя компания, которая является подчиненной другой, "материнской" компании) ни к одной другой компании или государственным органам.
- Законопослушная компания, которая обеспечивает собственные интересы в рамках закона.

Этический кодекс

I – У НАС ПРИНЯТО.

- вежливое и доброжелательное отношение к клиентам, коллегам и партнерам центра,
- честность,
- опрятный внешний вид,
- чистота и порядок на рабочем месте,
- профессионализм,
- уважение мнения коллег,
- самообразование,
- четкое выполнение своих должностных обязанностей,
- соблюдение стандартов, действующих в Центре,
- постоянное повышение квалификации,
- ответственность,
- работа в команде,
- проявление инициативы,
- не скрывать ошибки – ошибка – это опыт, который нужно использовать.

II – У НАС ЖЕЛАТЕЛЬНО.

- ведение здорового образа жизни,
- владение передовыми информационными технологиями,
- взаимопомощь и сотрудничество,
- посещение корпоративных мероприятий,
- саморазвитие,
- творческий подход к работе.

III – У НАС НЕДОПУСТИМО.

- опаздывать,
- прогуливать,
- использовать на работе грубые и нецензурные выражения,
- курить и употреблять алкоголь на рабочем месте,
- сплетничать,
- обманывать,
- использовать материалы, оборудование и имущество Центра в личных целях,

- халатное отношение к оборудованию Центра,
- проявлять интерес к материальному положению сотрудника,
- грубить клиенту и коллегам,
- обсуждать внутренние дела Центра в присутствии клиента,
- разглашать информацию о внутренних делах Центра,
- критиковать коллег и спорить с коллегами в присутствии клиентов,
- читать литературу на рабочем месте, не относящуюся к выполнению должностных обязанностей,
- допускать противозаконные действия.

Приложение 3. Кадровый состав сотрудников «До 16-ти»

год	кол-во Трудовых договоров всего (в тч. внутреннее, внешнее совместительство)						
2021	94						
	из них:						
	совместителей	на основном месте работы	старшего мед. персонала	средний мед. персонал	младший мед. персонал	не мед. персонал	Декретницы (осн/совм)
	15	79	40	16	3	35	7
	Договоров ВОУ - 18						
	ВСЕГО (ТД+ВОУ) - 112						

Рис 11. Кадровый состав клиники «V.I.P.»

год	кол-во Трудовых договоров всего (в тч. внутреннее, внешнее совместительство)						
2021	78						
	из них:						
	совместителей	на основном месте работы	старшего мед. персонала	средний мед. персонал	младший мед. персонал	не мед. персонал	Декретницы (осн/совм)
	14	64	33	21	2	22	1
	Договоров ВОУ - 40						
	ВСЕГО (ТД+ВОУ) - 118						

Рис 12. Кадровый состав клиник «Левобережная»

год	кол-во Трудовых договоров всего (в тч. внутреннее, внешнее совместительство)						
2020	87						
	из них:						
	совместителей	на основном месте работы	старшего мед. персонала	средний мед. персонал	младший мед. персонал	не мед. персонал	Декретницы (осн/совм)
	14	73	40	19	2	26	6
	Договоров ВОУ - 23						
ВСЕГО (ТД+ВОУ) - 110							

Рис 13. Кадровый состав клиники «Центральная»

год	по полу		по возрасту					
	мужской	женский	от 18-25	от 26-35	от 36-45	от 46-55	от 55 - 65	старше 65
2021	21чел / 18,7%	91чел / 81,3%	2чел / 1,8%	28чел / 25%	30чел / 26,7%	31чел / 27,6%	20чел / 17,8%	1чел / 0,9%

Рис 14. Половозрастной состав по клинике «V.I.P.»

год	по полу		по возрасту					
	мужской	женский	от 18-25	от 26-35	от 36-45	от 46-55	от 55 - 65	старше 65
2021	22чел / 18,6%	96чел / 81,4%	3чел / 2,5%	24чел / 20,3%	36чел / 30,5%	40чел / 33,9%	15чел / 12,7%	1/0,85%

Рис 15. Половозрастной состав по клинике «Левобережная»

год	по полу		по возрасту					
	мужской	женский	от 18-25	от 26-35	от 36-45	от 46-55	от 55 - 65	старше 65
2021	12 чел / 10,9%	98чел / 89,1%	1чел / 0,9%	27чел / 24,5%	36чел / 32,7%	31чел / 28,1%	24чел / 21,8%	1чел / 1,91%

Рис 16. Половозрастной состав клиники «Центральная»

Приложение 4. Аналитика по увольнениям сотрудников «До 16-ти»

Кол-во увольнений	Должности	Кол-во человек, причина увольнения
7	Администратор-регистратор 1 категории	3- Новое место работы рядом с домом 1- По состоянию здоровья. 2- Семейные обстоятельства 1- Не справилась с должностными обязанностями
4	Администратор-регистратор 2 категории	3-Семейные обстоятельства 1- Не устроили должностные обязанности
7	Водитель	4- Временный договор 3- Не устроили условия оплаты
1	Врач детский хирург	1- В связи с выходом на пенсию
1	Врач-дерматовенеролог	1- В связи с переездом в другой город
1	Врач-оториноларинголог	1- По решению администрации. Не приняла условия по
1	Врач-педиатр	1- По состоянию здоровья, в связи с беременностью.
1	Врач-стоматолог детский	1- По решению администрации. Ошибки в работе.
1	Главная медицинская сестра	1- По решению администрации.
1	Главный бухгалтер	1- По решению администрации.
1	Директор предприятия	1- Административные изменения
2	Медицинская сестра оториноларингологии	1- Новое место работы- ковидное отделение 1- Новое место работы - свой кабинет косметологии
1	Медицинская сестра по массажу	1- Семейные обстоятельства. Уход за ребенком
2	Медицинская сестра физиотерапии	1-Новое место работы, другой график. 1- По решению администрации. Непопулярный сотрудник. В связи с сокращением сотрудников физио.
1	Медицинская сестра хирургии	1- По решению администрации. Не качественное выполнение должностных обязанностей
10	Санитарочка	4- Нарушение ПВТР 1- Новое место работы 2- Не устроили условия труда 1- Состояние здоровья 2- Временный договор
1	Специалист по маркетингу	1- По состоянию здоровья, в связи с беременностью.
1	Старший бухгалтер	1- Истечение срока трудового договора
2	Сторож	1- Семейные обстоятельства. 1- Нарушение ПВТР, прогулы
3	Сотрудник термометрии	3- Временный договор
1	Юрисконсульт	1- Переезд, новое место работы

Рис 17. Аналитика увольнений за 2021 год

Приложение 5. Анкета для сотрудников «До 16-ти»

1. Укажите Ваш возраст:

- До 25
- 25-35
- 35-45
- 45-55

- 55-65
 - Старше 65
2. Укажите Ваш пол:
- Женский
 - Мужской
3. Укажите направление, к которому Вы относитесь:
- Врач
 - Медсестра
 - Регистратура/Call-центр
4. Укажите подразделение, к которому Вы относитесь:
- Администрация
 - Стоматология
 - Операционный отдел
 - Регистратура/Call-центр
 - Педиатрия и отоларингология
 - Врачи-кураторы
 - Остальные направления
5. Укажите Ваш стаж работы в «До 16-ти»:
- Менее 1 года
 - 1-5 лет
 - 5-10 лет
 - 10-15 лет
 - 15-20 лет
6. Укажите Ваш стаж работы в медицине в целом:
- Менее 1 года
 - 1-5 лет
 - 5-10 лет
 - 10-15 лет
 - 15-20 лет
 - Более 20 лет
7. Ведете ли Вы здоровый образ жизни?
- Да
 - Время от времени
 - Нет

8. Есть ли у Вас хобби?
- Да
 - Да, но редко хватает на это времени
 - Нет
9. Нравится ли Вам коллектив, в котором Вы работаете?
- Да
 - Нет
 - Нейтрально к нему отношусь
10. Насколько Вы удовлетворены Вашим руководством?
- Полностью удовлетворен
 - Скорее удовлетворен, чем неудовлетворен
 - Скорее неудовлетворен
 - Полностью неудовлетворен
11. Соответствует ли, на Ваш взгляд, уровень заработной платы Вашей нагрузке?
- Да
 - Нет
12. Повлиял ли как-то COVID-19 на уровень Вашей профессиональной мотивации?
- Да, уровень мотивации повысился
 - Да, уровень мотивации снизился
 - Нет, все осталось без изменений

Ниже приведен список утверждений. Прочитайте пожалуйста, каждое из утверждений и оцените, насколько оно соответствует Вашим личным переживаниям. «0» - **никогда не случается**; «1» - очень редко; «2» - редко; «3» — иногда; «4» - часто; «5» - очень часто; «6» - **всегда**.

13. Я чувствую себя эмоционально опустошенным(ой).
14. К концу рабочего дня я чувствую себя как выжатый лимон.
15. Я чувствую себя усталым(ой), когда встаю утром и должен (должна) идти на работу.
16. Я хорошо понимаю, что чувствуют мои пациенты, и использую это для более успешного лечения.
17. Я общаюсь с моими пациентами (больными) только формально, без лишних эмоций и стремлюсь свести время общения с ними до минимума.
18. Я чувствую себя энергичным(ой) и эмоционально приподнятым(ой).

19. Я умею находить правильное решение в конфликтных ситуациях с больными и их родственниками.
 20. Я чувствую угнетенность и апатию.
 21. Я могу позитивно влиять на самочувствие и настроение больных (пациентов).
 22. В последнее время я стал(а) более черствым(ой) (бесчувственным) по отношению к больным.
 23. Как правило, окружающие меня люди слишком много требуют от меня. Они скорее утомляют, чем радуют меня.
 24. У меня много планов на будущее, я верю в их осуществление.
 25. Я испытываю все больше жизненных разочарований.
 26. Я чувствую равнодушие и потерю интереса ко многому, что радовало меня раньше.
 27. Бывает, мне действительно безразлично то, что происходит с некоторыми моими больными.
 28. Мне хочется уединиться и отдохнуть от всего и всех.
 29. Я легко могу создать атмосферу доброжелательности и оптимизма в отношениях с моими коллегами и в отношениях с моими больными.
 30. Я легко общаюсь с больными и их родственниками независимо от их социального статуса и характера.
 31. Я многое успеваю сделать за день.
 32. Я чувствую себя на пределе возможностей.
 33. Я много еще смогу достичь в своей жизни.
 34. Больные, как правило, – неблагодарные люди.
- 35. Что, на Ваш взгляд, может сделать компания, чтобы подогреть Ваш интерес к работе, повысить мотивацию, уменьшить уровень стресса?**

Приложение 6. Результаты опроса и регрессионного анализа

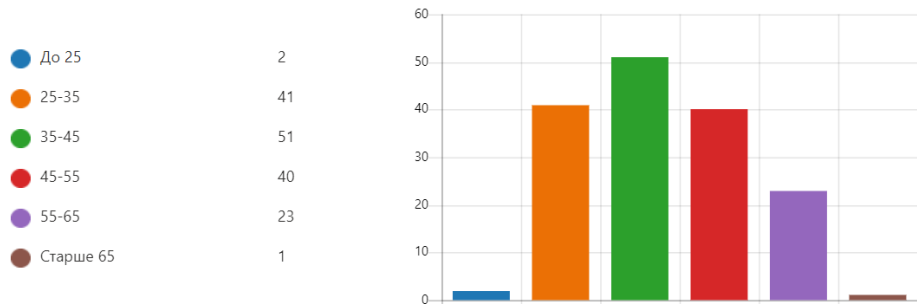


Рис 18. *Возраст респондентов*

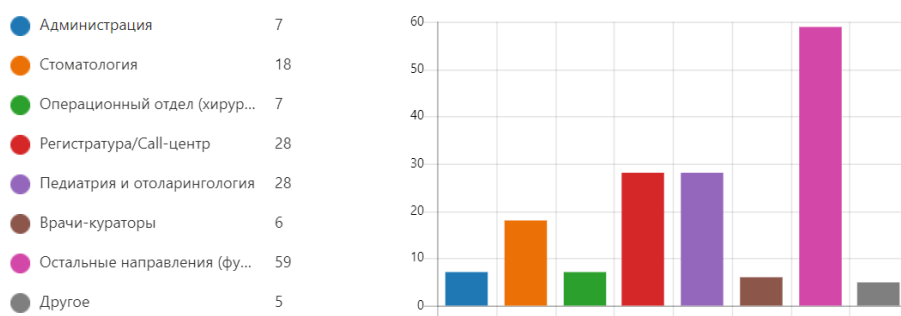


Рис 19. *Подразделение, в котором работают респонденты*



Рис 20. *Пол респондентов*



Рис 21. *Направление деятельности респондентов*

СТАЖ В "ДО 16-ТИ"

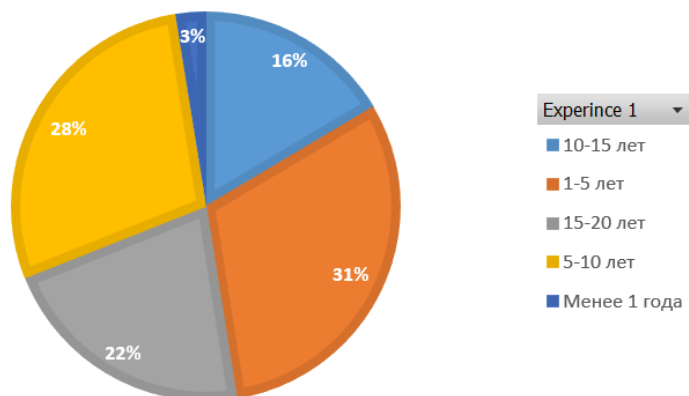


Рис 22. Стаж работы респондентов в ДМЦ «До 16-ти»

СТАЖ В МЕДИЦИНЕ

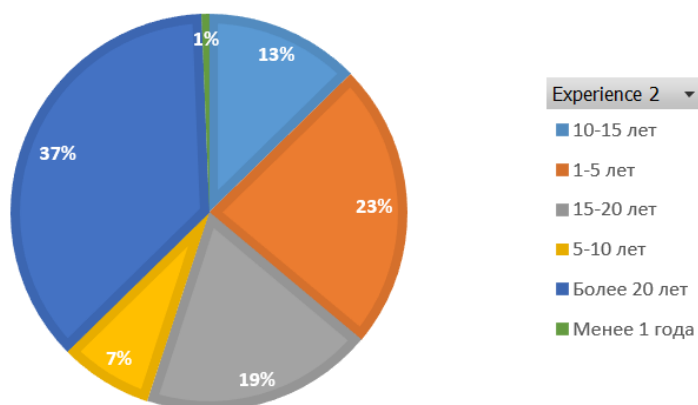


Рис 23. Стаж работы респондентов в медицине

ЗОЖ

Да Время от времени Нет

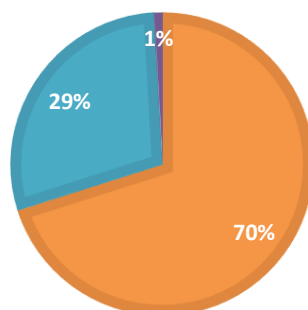


Рис 24. Ведение здорового образа жизни



Рис 25. *Наличие хобби*



Рис 26. *Удовлетворенность коллективом*

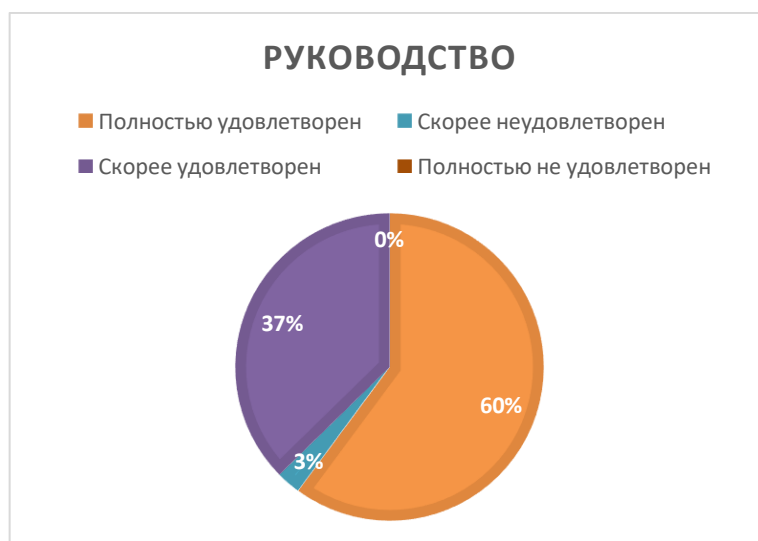


Рис 27. *Удовлетворенность руководством*



Рис 28. *Удовлетворенность заработной платой*

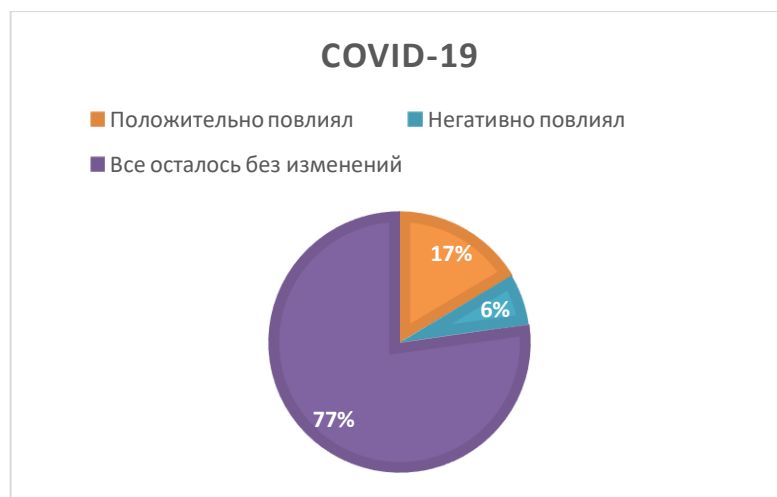


Рис 29. *Влияние COVID-19*



Рис 30. *Показатели уровня эмоционального выгорания респондентов*

ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ИСТОЩЕНИЕ

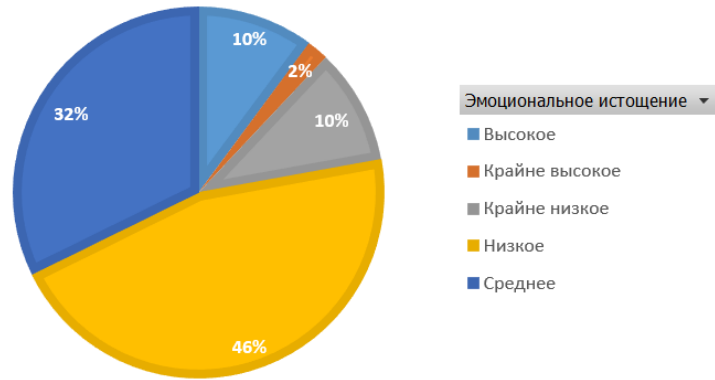


Рис 31. Показатели по шкале эмоциональное истощение

ДЕПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ

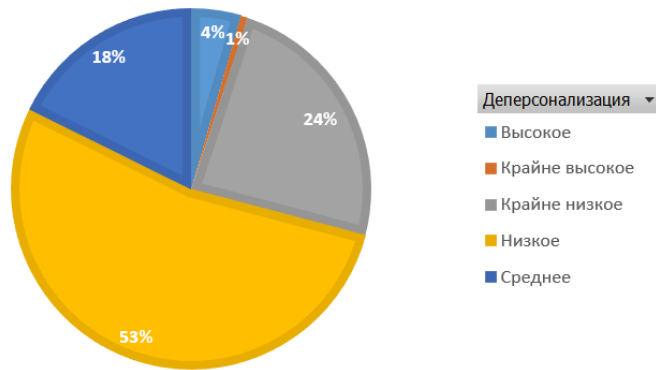


Рис 32. Показатели по шкале деперсонализация

РЕДУКЦИЯ ЛИЧНЫХ ДОСТИЖЕНИЙ

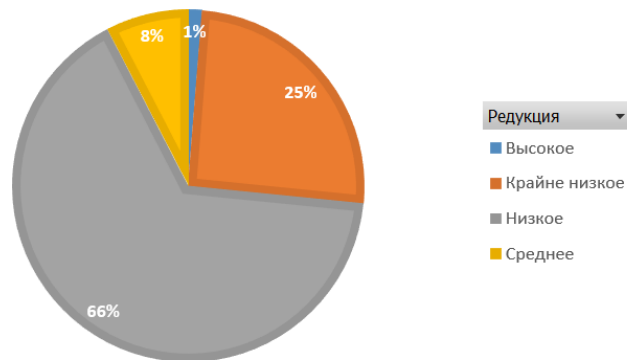


Рис 33. Показатели по шкале редукция личностных достижений

Таблица 5. Результаты проверки наличия влияния факторов на уровень выгорания

Фактор	Значимость (p-value)
Возраст	0.007938
Пол	0.3615
Направление деятельности	0.7501
Подразделение	0.0208
Стаж работы в компании	0.0787
Стаж работы в медицине	0.005271
Ведение здорового образа жизни	0.05001
Наличие хобби	0.03121
Удовлетворенность коллективом	0.001559
Удовлетворенность руководством	0.002295
Удовлетворенность заработной платой	0.1022

Таблица 6. Результаты проверки наличия влияния факторов на уровень эмоционального истощения

Фактор	Значимость (p-value)
Возраст	0.006693
Пол	0.03954
Направление деятельности	0.656
Подразделение	0.01033
Стаж работы в компании	0.05813
Стаж работы в медицине	0.007009
Ведение здорового образа жизни	0.4131
Наличие хобби	0.04806
Удовлетворенность коллективом	0.006563
Удовлетворенность руководством	0.02087
Удовлетворенность заработной платой	0.1218

Таблица 7. Результаты проверки наличия влияния факторов на уровень деперсонализации

Фактор	Значимость (p-value)
Возраст	0.00622
Пол	0.2854
Направление деятельности	0.7029
Подразделение	0.008731
Стаж работы в компании	0.0222
Стаж работы в медицине	0.01486
Ведение здорового образа жизни	0.01552
Наличие хобби	0.2671
Удовлетворенность коллективом	0.002066
Удовлетворенность руководством	0.005293
Удовлетворенность заработной платой	0.09735

Таблица 8. Результаты проверки наличия влияния факторов на уровень редукции личных достижений

Фактор	Значимость (p-value)
Возраст	0.276
Пол	0.1341
Направление деятельности	0.5395
Подразделение	0.9666
Стаж работы в компании	0.9627
Стаж работы в медицине	0.1271
Ведение здорового образа жизни	0.1335
Наличие хобби	0.1056
Удовлетворенность коллективом	0.164
Удовлетворенность руководством	0.03454
Удовлетворенность заработной платой	0.6302

