



СЕЧЕНОВСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
Первый Московский государственный медицинский университет имени И.М. Сеченова  
Министерства здравоохранения Российской Федерации (Сеченовский Университет)

---

ИНСТИТУТ ЛИДЕРСТВА И УПРАВЛЕНИЯ ЗДРАВООХРАНИЕНИЕМ

# СИНДРОМ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ МЕДИЦИНСКИХ РАБОТНИКОВ И ФАКТОРЫ, ЕГО ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ

## КРАТКИЙ ОТЧЕТ О ПРОВЕДЕННЫХ ИССЛЕДОВАНИЯХ И НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИХ МЕРОПРИЯТИЯХ

**Авторы-составители:**

**Р.А. Хальфин, П.С. Твилле, В.В. Мадьянова, А.В. Мецгер**

---

Издательство Сеченовского Университета

---

Москва  
2024

УДК 159.9  
ББК 88.8  
С38

Авторы-составители:

Хальфин Р.А., Твилле П.С., Мадьянова В.В., Мецгер А.В.

**С38 Синдром эмоционального выгорания медицинских работников и факторы, его определяющие: краткий отчет о проведенных исследованиях и научно-практических мероприятиях / сост. Р.А. Хальфин, П.С. Твилле, В.В. Мадьянова, А.В. Мецгер ; ФГАОУ ВО Первый МГМУ имени И.М. Сеченова Минздрава России (Сеченовский Университет). — М. : Издательство Сеченовского Университета, 2024. — 40 с.**

В данном отчете приведена информация о научных исследованиях, прикладных проектах, мероприятиях по популяризации темы психологического здоровья медицинских работников и иной публичной активности сотрудников Института лидерства и управления здравоохранением в рамках научно-исследовательской работы на тему «Синдром эмоционального выгорания медицинских работников и факторы, его определяющие». Информационные материалы подготовлены для широкого круга заинтересованных специалистов, в том числе управленцев системы здравоохранения на разных уровнях, практикующих медицинских работников, обучающихся и преподавателей высшей школы.

УДК 159.9  
ББК 88.8

## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

<b>ОБ ИНСТИТУТЕ ЛИДЕРСТВА И УПРАВЛЕНИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЕМ</b>	<b>4</b>
<b>АКТУАЛЬНОСТЬ ТЕМЫ</b>	<b>6</b>
<b>НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ РАБОТА</b>	<b>8</b>
<b>СИНДРОМ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ ОРДИНАТОРОВ</b>	<b>10</b>
<b>КОНЦЕПЦИЯ ЦЕНТРА ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ ОРДИНАТОРОВ</b>	<b>14</b>
<b>СИНДРОМ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ ВРАЧЕЙ И МЕДИЦИНСКИХ СЕСТЕР</b>	<b>17</b>
<b>СОТРУДНИЧЕСТВО С ФОНДОМ ПОМОЩИ МЕДИЦИНСКИМ РАБОТНИКАМ «ВБЛАГОДАРНОСТЬ»</b>	<b>19</b>
<b>ОБУЧЕНИЕ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ЗАМЕСТИТЕЛЕЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ НИЖЕГОРОДСКОЙ В ЧАСТИ БЕРЕЖНОГО ОТНОШЕНИЯ К СОТРУДНИКАМ В РАМКАХ ПРОГРАММЫ ПО ПРОФИЛАКТИКЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ</b>	<b>24</b>
<b>СИНДРОМ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ</b>	<b>27</b>
<b>ОБЩЕСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>	<b>31</b>
<b>ВЫСТУПЛЕНИЯ МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ ИНСТИТУТА ЛИДЕРСТВА И УПРАВЛЕНИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЕМ: НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ РАБОТНИКИ ДО 39 ЛЕТ И ОБУЧАЮЩИЕСЯ</b>	<b>35</b>
<b>РЕАЛИЗОВАННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ</b>	<b>37</b>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	<b>38</b>

## ОБ ИНСТИТУТЕ ЛИДЕРСТВА И УПРАВЛЕНИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЕМ

**Институт лидерства и управления здравоохранением** – это центр комплексного стратегического развития в области общественного здоровья, организации, управления, экономики, информационно-аналитического обеспечения здравоохранения и база подготовки высококвалифицированных кадров для работы в современных реалиях трансформации отрасли здравоохранения.

### Основной целью деятельности

Института является реализация актуальных образовательных и исследовательских продуктов, внедрение новых форматов обучения и исследований, помощь молодым организаторам здравоохранения в управленческой работе и успешной реализации научно-исследовательских, общественных и бизнес инициатив с учетом лучших практик российского здравоохранения и международных рекомендаций.

В Институте осуществляется **подготовка как врачей по программам высшего и дополнительного профессионального образования** по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье»: ординатура, аспирантура, докторантура, соискательство, профессиональная переподготовка и повышение квалификации, так и **специалистов с немедицинским образованием** по программам магистратуры «Общественное здравоохранение», «Салютотехный дизайн» и программам повышения квалификации.

Профессорско-преподавательский состав представлен интегративной командой высококвалифицированных специалистов, среди которых политики, организаторы здравоохранения разного уровня, экономисты, юристы, специалисты в области информационных технологий, доказательной медицины и оценки технологий здравоохранения, социологи, демографы, эпидемиологи и т.д.



Фото: профессорско-преподавательский состав Института лидерства и управления здравоохранением

Основной принцип работы Института лидерства и управления здравоохранением заключается в межсекторальном и междисциплинарном взаимодействии. Данный подход позволяет интегрировать знания и методы различных дисциплин для решения актуальных задач в области организации здравоохранения и общественного здоровья. Коллектив Института тесно сотрудничает с экспертами из разнообразных сфер, таких как клиническая медицина, политика, экономика, психология, лидерство, управление человеческими ресурсами (HR-технологии), экология и др.

**Одним из перспективных направлений работы Института являются исследования профессионального благополучия и распространенности синдрома эмоционального выгорания специалистов в здравоохранении.**

Данное направление исследований находится на **междисциплинарном фронтире** научной работы, объединяя методологию организации здравоохранения, медицинской психологии и психологического обеспечения профессиональной деятельности.

Подход Института к изучению эмоционального выгорания уникален тем, что он **объединяет практические знания организации здравоохранения с теоретическими исследованиями в области психологии и управления персоналом**, что позволяет не только глубже понять природу и механизмы эмоционального выгорания медицинских работников, но и разработать эффективные методы его предупреждения и коррекции, а также стратегии по улучшению условий труда и повышению уровня профессионального благополучия сотрудников в сфере здравоохранения.

### Контакты

Адрес: 109004, г. Москва,  
ул. Александра Солженицына,  
д. 28, стр. 1.  
Телефон: **+7(499) 763-68-05**  
E-mail: **info@hsha.ru**

### Сайт

Института лидерства  
и управления  
здравоохранением  
**<http://hsha.ru>**



## АКТУАЛЬНОСТЬ ТЕМЫ

С развитием медицинской науки и технологий, качество и доступность медицинской помощи, а значит и количество высококвалифицированных медицинских кадров, играют всё большую роль в сохранении и укреплении общественного здоровья. Врачи, медицинские сестры, фармацевты, фельдшеры и другие специалисты в области здравоохранения и общественного здоровья играют решающую роль в предоставлении качественной медицинской помощи.

С учетом высокой ценности медицинских кадров, признаваемой на самом высоком уровне, в Российской Федерации реализуется **Федеральный проект «Обеспечение медицинских организаций системы здравоохранения квалифицированными кадрами»** в рамках Национального проекта «Здравоохранение», направленный на ликвидацию кадрового дефицита в медицинских организациях, а также обеспечение системы здравоохранения квалифицированными кадрами. Однако проблема дефицита медицинских работников не решена ни одной системой здравоохранения.



Согласно докладу ВОЗ «**A Universal Truth: No health without a workforce**», расчетный кадровый **дефицит медицинских работников** на данный момент составляет порядка **7,2 миллионов человек**, при этом эксперты полагают, что в 2035 году системам здравоохранения не будет хватать 12,9 миллионов специалистов<sup>1</sup>. Подобная проблема характерна и для системы здравоохранения Российской Федерации – **большинство субъектов Российской Федерации имеют дефицит врачей, среднего и младшего медицинского персонала.**

<sup>1</sup> A Universal Truth: No Health Without A Workforce [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.who.int/publications/m/item/hrh\\_universal\\_truth](https://www.who.int/publications/m/item/hrh_universal_truth).

Согласно определению ВОЗ, **эмоциональное выгорание (профессиональное выгорание)** – это синдром, возникающий в результате хронического стресса на рабочем месте, с которым работник не может адекватно справиться<sup>2</sup>.



Синдром эмоционального выгорания имеет серьезные последствия: для медицинских работников они проявляются тяжелыми эмоциональными переживаниями, развитием депрессии, разочарованием в профессии, суицидальными наклонностями и злоупотреблением психоактивными веществами. Вместе с тем, для системы здравоохранения синдром эмоционального выгорания медицинских работников является угрозой в связи с оттоком кадров из отрасли, низкой продуктивностью работников и увеличением числа врачебных ошибок, наконец, для пациентов данная проблема выражается в низком качестве оказания медицинской помощи и снижением ее доступности<sup>3</sup>.

В связи с большой социальной значимостью профессии медицинского работника и потребности граждан в доступной, своевременной и качественной медицинской помощи необходимо разработать комплекс организационно-психологических мероприятий по сохранению ментального здоровья и благополучия медицинских работников путем профилактики и коррекции синдрома эмоционального выгорания для укрепления кадрового потенциала отечественного здравоохранения.

**Цель научно-исследовательской работы** – разработка научно-обоснованных мероприятий по профилактике синдрома эмоционального выгорания медицинских работников и укрепления кадрового потенциала системы здравоохранения.

<sup>2</sup> Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases, WHO, 2019: [Сайт] URL: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>. – 2019.

<sup>3</sup> West C. P. Physician burnout: contributors, consequences and solutions / C. P. West, L. N. Dyrbye, T. D. Shanafelt // Journal of Internal Medicine. – 2018. – Vol. 283. – Physician burnout. – № 6. – P. 516–529. doi: 10.1111/joim.12752.



СЕЧЕНОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
НАУК О ЖИЗНИ

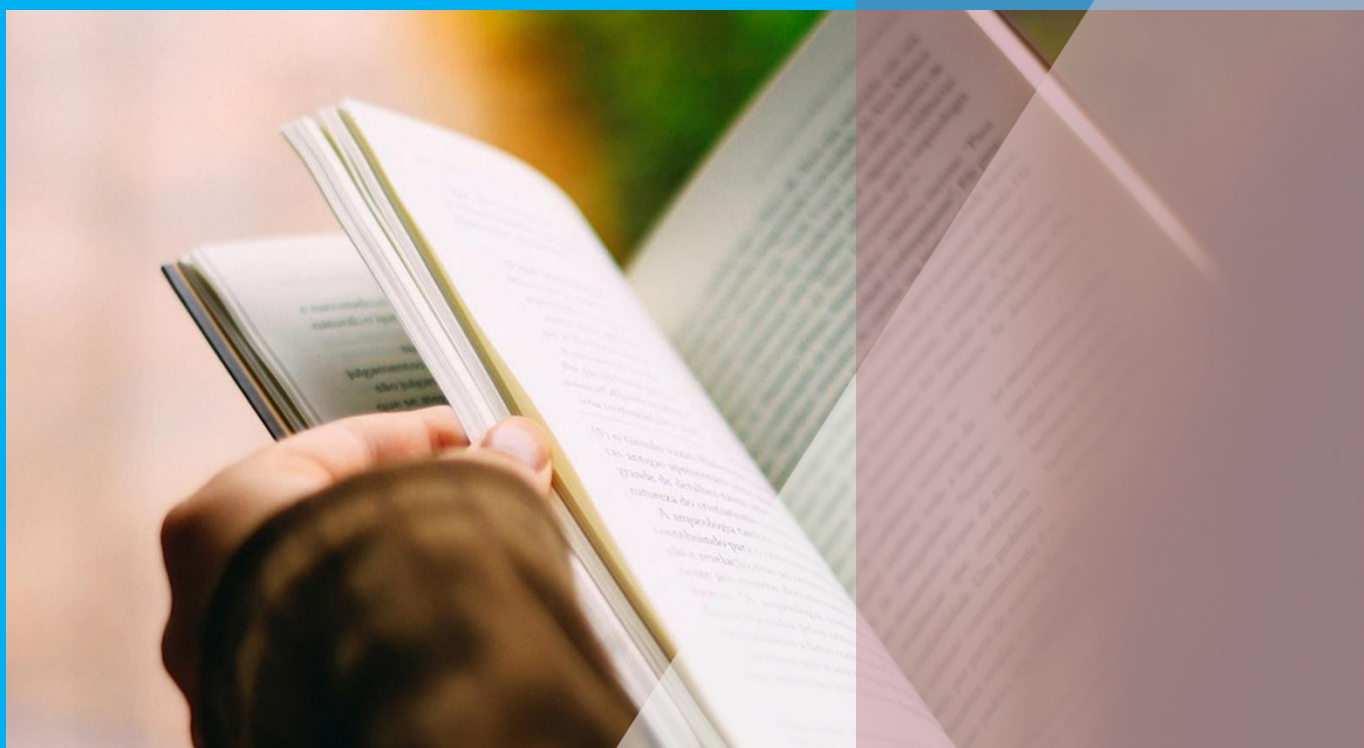
Институт  
лидерства и  
управления  
здравоохранением

## НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ РАБОТА

Синдром эмоционального выгорания ординаторов

Синдром эмоционального выгорания врачей и медицинских сестер

Синдром эмоционального выгорания управленческих кадров  
системы здравоохранения





## НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ РАБОТА

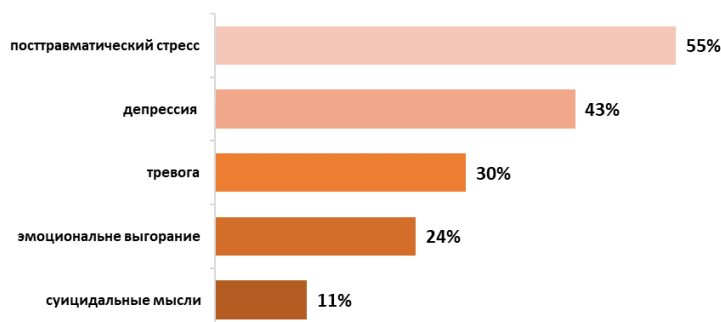
Институт лидерства и управления здравоохранением проводит комплекс исследований синдрома эмоционального выгорания, охватывающий весь цикл подготовки и работы медицинских специалистов. Рассмотрение данного феномена на различных этапах профессиональной деятельности позволяет более полно понять его динамику и выработать эффективные методы профилактики и лечения. Актуальность данных исследований обусловлена различными факторами для разных карьерных уровней в медицине и здравоохранении, например:

- **на этапе ординатуры** наибольшую актуальность приобретает способность обучающихся адаптироваться к высокому уровню стресса, связанного с началом клинической практики, выстраивание отношений с наставниками и коллегами, а также на развитие навыков управления временем и стрессом;
- **для молодых практикующих медицинских работников** фокус внимания смещается на поддержку в переходе к полноценной клинической практике, включая управление балансом между работой и личной жизнью, а также на развитие профессионального идентичности и укрепление профессиональной самооценке;
- ведущими проблемами **для стажированных медицинских работников** становятся развитие профессиональной устойчивости, лидерских качеств и способности к саморегуляции в условиях высокой рабочей нагрузки, а также социальная составляющая – достойная заработная плата, благосостояние семьи и т.д.;
- **для руководителей** важно сосредоточиться на развитии стратегий эффективного управления командами, предотвращении выгорания среди подчиненных, а также на поддержании собственного эмоционального благополучия в условиях ответственности «первого лица» за принятие критически важных решений.

Такой всесторонний подход к исследовательской задаче помогает не только разрабатывать научно-обоснованные подходы к профилактике синдрома эмоционального выгорания на разных этапах карьеры медицинского специалиста, но и **системно увеличивать устойчивость и благополучие профессионального медицинского сообщества**.

## СИНДРОМ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ ОРДИНАТОРОВ (1)

Согласно данным мета-анализов, среди студентов **зарубежных** медицинских университетов 44,2% испытывают синдром эмоционального выгорания уже во время обучения<sup>4</sup>. Среди врачей-резидентов «выгорел» уже каждый второй – 51,0%<sup>5</sup>.



**44,2%**

**студентов**  
испытывают синдром  
эмоционального выгорания

**51,0%**

**врачей-резидентов**  
«выгорели»

В **российском исследовании** состояния ординаторов во время пандемии COVID-19 установлено следующее:

- 43% из них отметили симптомы депрессии,
- 11% – наличие суицидальных мыслей,
- 30% – симптомы тревоги высокой интенсивности,
- 55% – симптомы посттравматического стресса,
- 24% – высокие показатели синдрома эмоционального выгорания<sup>6</sup>.

Таким образом, представляется целесообразным изучить особенности синдрома эмоционального выгорания среди ординаторов, находящихся на начальных этапах карьеры, когда возможна не только коррекция выгорания, но и профилактика данного синдрома, поскольку ординаторы представляют собой основу кадрового потенциала системы здравоохранения, обеспечивая преемственность медицинской науки и практики, а также перспективу развития отрасли. Более того, в исследованиях установлено, что молодой возраст и принадлежность к поколению «зуммеров» также ассоциированы с более высокой распространенностью синдрома эмоционального выгорания<sup>7</sup>.

<sup>4</sup> Burnout in medical students before residency: A systematic review and meta-analysis / A. Frajerman, Y. Morvan, M.-O. Krebs [et al.] // European Psychiatry. – 2019. – Vol. 55. – Burnout in medical students before residency. – P. 36–42. doi: 10.1016/j.eurpsy.2018.08.006.

<sup>5</sup> Prevalence of Burnout in Medical and Surgical Residents: A Meta-Analysis / Z. X. Low, K. A. Yeo, V. K. Sharma [et al.] // International Journal of Environmental Research and Public Health. – 2019. – Vol. 16. – Prevalence of Burnout in Medical and Surgical Residents. – № 9. – P. 1479. 10.

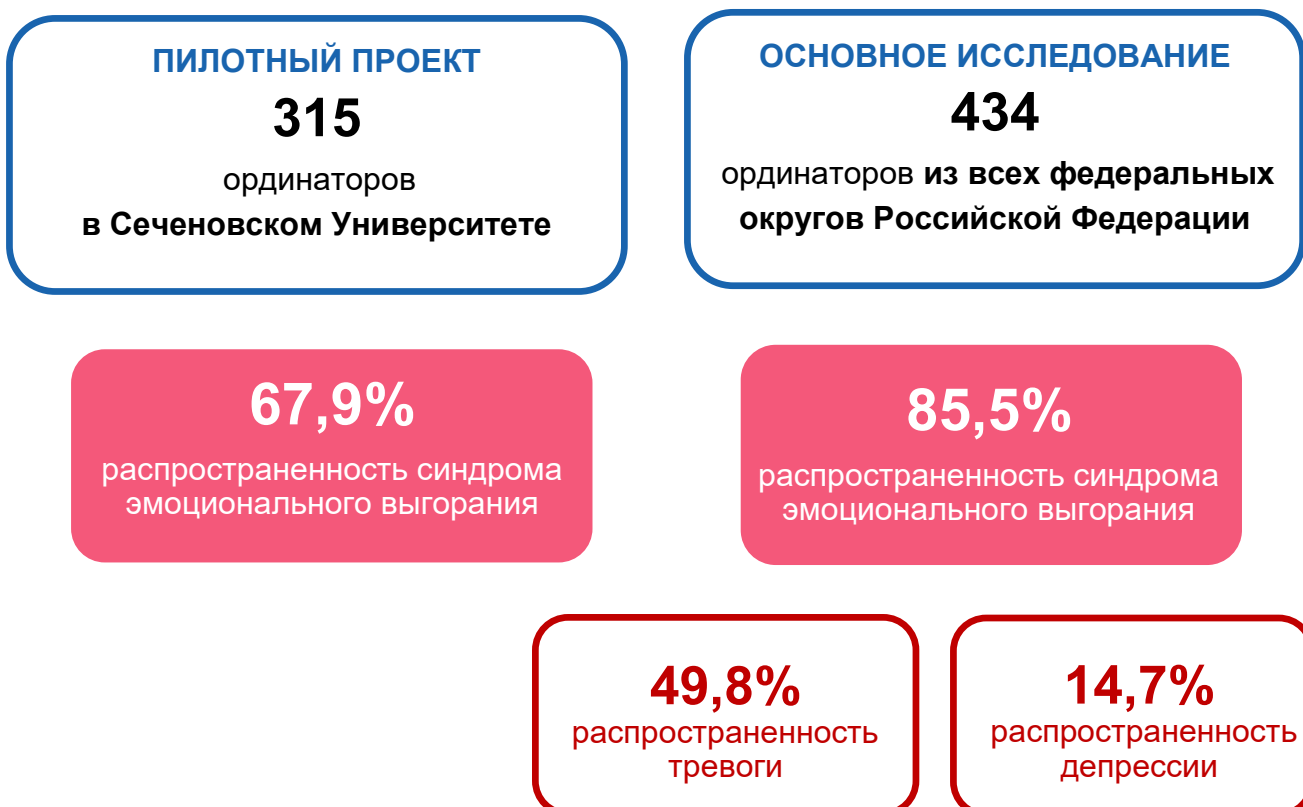
<sup>6</sup> Матюшкина, Е. Я. Уровень профессионального выгорания врачей-ординаторов, проходящих стажировку в скорпомощном стационаре: данные до ситуации пандемии / Е. Я. Матюшкина, О. Ю. Микита, А. Б. Холмогорова // Консультативная психология и психотерапия. – 2020. – Т. 28. – № 2. – С. 46–69. 3390/ijerph16091479.

<sup>7</sup> Кобякова О.С. Профессиональное выгорание врачей: особенности поколений / О.С. Кобякова, А.Н. Левко, А.В. Бахтеева, Д.Ю. Чернов, А.А. Малкова и др.// Российский медицинский журнал. – 2021. – Т. 27. – № 3. – С. 205–216.

Институтом лидерства и управления здравоохранением проведено **два поперечных исследования распространённости синдрома эмоционального выгорания**, а также депрессии и тревоги среди ординаторов, а именно: пилотный проект среди 315 ординаторов в Сеченовском Университете и основное исследование, охватившее 434 респондента из всех федеральных округов Российской Федерации.

В исследованиях установлено, что распространённость синдрома эмоционального выгорания ординаторов выше, чем в целом у медицинских работников. Среди ординаторов Сеченовском Университета **распространённость синдрома эмоционального выгорания высокой и крайне высокой степени выраженности** составила 67,9%, по результатам опроса ординаторов Российской Федерации данный показатель составил 85,5%.

Среди ординаторов также выявлена **высокая распространённость депрессии и тревоги**, выраженность которых имеет прямую взаимосвязь как с синдромом эмоционального выгорания, так и его симптомами: эмоциональным истощением, деперсонализацией и редукцией личностных достижений. Распространённость клинически выраженной тревоги среди ординаторов Российской Федерации составила 49,8%, клинически выраженной депрессии — 14,7%.



## СИНДРОМ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ ОРДИНАТОРОВ (2)

При изучении факторов, приводящих к выгоранию ординаторов, показано, что

- ⇒ **низкая самооценка состояния здоровья, наличие вредных привычек,**
- ⇒ **недостаточная приверженность диспансеризации,**
- ⇒ **материальные трудности**

ассоциированы с наличием выгорания у ординаторов.

**Наиболее выраженную взаимосвязь с выгоранием имеют следующие профессиональные факторы:**

- ⇒ **отсутствие перспектив для карьерного роста (ОШ = 6,9;  $p < 0,001$ ),**
- ⇒ **однообразные рабочие задачи (ОШ = 8,1;  $p < 0,001$ ),**
- ⇒ **отсутствие поддержки от коллег (ОШ = 11,8;  $p < 0,001$ ).**

**Приоритетными проблемами для ординаторов остаются (% опрошенных):**

- ⇒ недостаточное количество финансовых средств во время обучения в ординатуре (76,7%),
- ⇒ неудовлетворительное качество теоретического обучения (58,1%),
- ⇒ отсутствие уважения со стороны других медицинских работников (43,8%),
- ⇒ переработки в ординатуре (41,9%),
- ⇒ неопределенность карьерных планов (40,6%).

### **Результаты исследований отражены в следующих публикациях:**

Твилле П.С., Мадьянова В.В. Распространенность синдрома эмоционального выгорания и факторов его определяющих среди врачей-ординаторов // Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики. – 2023. – № 2. – С. 220–233.

Твилле П.С. Синдром эмоционального выгорания клинических ординаторов: распространенность и факторы его определяющие // Фундаментальная наука и клиническая медицина – человек и его здоровье : Материалы XXVI Международной медико-биологической конференции молодых исследователей, Санкт-Петербург, 22 апреля 2023 года / Под редакцией А.М. Сараны [и др.]. Том XXVI. – Санкт-Петербург: Общество с ограниченной ответственностью Издательский дом «Сциентиа», 2023. – С. 402–403.

Данные, полученные в ходе исследований, легли в основу диссертационной работы на соискание степени кандидата медицинских наук на тему:

**«Научное обоснование разработки комплекса мероприятий по профилактике и мониторингу синдрома эмоционального выгорания врачей-ординаторов»**

**представленной к защите по специальностям:**

3.2.3. Общественное здоровье, организация и социология здравоохранения  
5.3.6. Медицинская психология.

Диссертационная работа представлена на официальном сайте Сеченовского Университета



**Соискатель** – ассистент Института лидерства и управления здравоохранением, **Твилле Полина Сергеевна**.

**Научные руководители**

**Виктория Вячеславовна Мадьянова** – доктор медицинских наук, профессор Института лидерства и управления здравоохранением;

**Наталья Александровна Сирота** – доктор медицинских наук, декан факультета клинической психологии, заведующий кафедрой клинической психологии ФГБОУ ВО «Московский государственный медико-стоматологический университет им. А.И. Евдокимова» Минздрава России.

**Результаты** проведенных исследований **свидетельствуют о значительном уровне эмоционального, психологического и физического истощения**, которому **подвергаются ординаторы в условиях их профессиональной деятельности**, что **подчеркивает неотложность разработки и внедрения комплексных мер, направленных на профилактику и мониторинг выгорания во время обучения в ординатуре**. Особое внимание в данной ситуации следует уделить не только «лечению» уже возникших проблем, но и их предупреждению, что предполагает системный подход к управлению рисками и нагрузками, связанными с профессиональной деятельностью и обучением ординаторов.

## КОНЦЕПЦИЯ ЦЕНТРА ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ ОРДИНАТОРОВ (1)

**Концепция Центра** психологической поддержки ординаторов направлена на увеличение доступности психологической помощи и обучение молодых специалистов навыкам, необходимыми для сохранения психологического благополучия при осуществлении клинической практики, повышения удовлетворенности от работы и обеспечения профессионального долголетия.

**Основным направлениям деятельности Центра** являются психологическая и психиатрическая помощь, методологическая работа, образовательная и научная деятельность.

**Программа мониторинга психологического благополучия** ординаторов нацелена на **динамическую оценку синдрома эмоционального выгорания с помощью сбора и анализа данных о распространенности данного синдрома**, а также ассоциированных с ним факторов и их коррекции, и рассчитана на четыре этапа: первоначальная оценка базовых значений психологических тестов, оценка состояния врачей-ординаторов при окончании периода адаптации, повторное психологическое тестирование с оценкой факторов «риска» в период повышенной вероятности развития психологических проблем и последующее ежегодное наблюдение.



### Этапы программы мониторинга эмоционального благополучия ординаторов

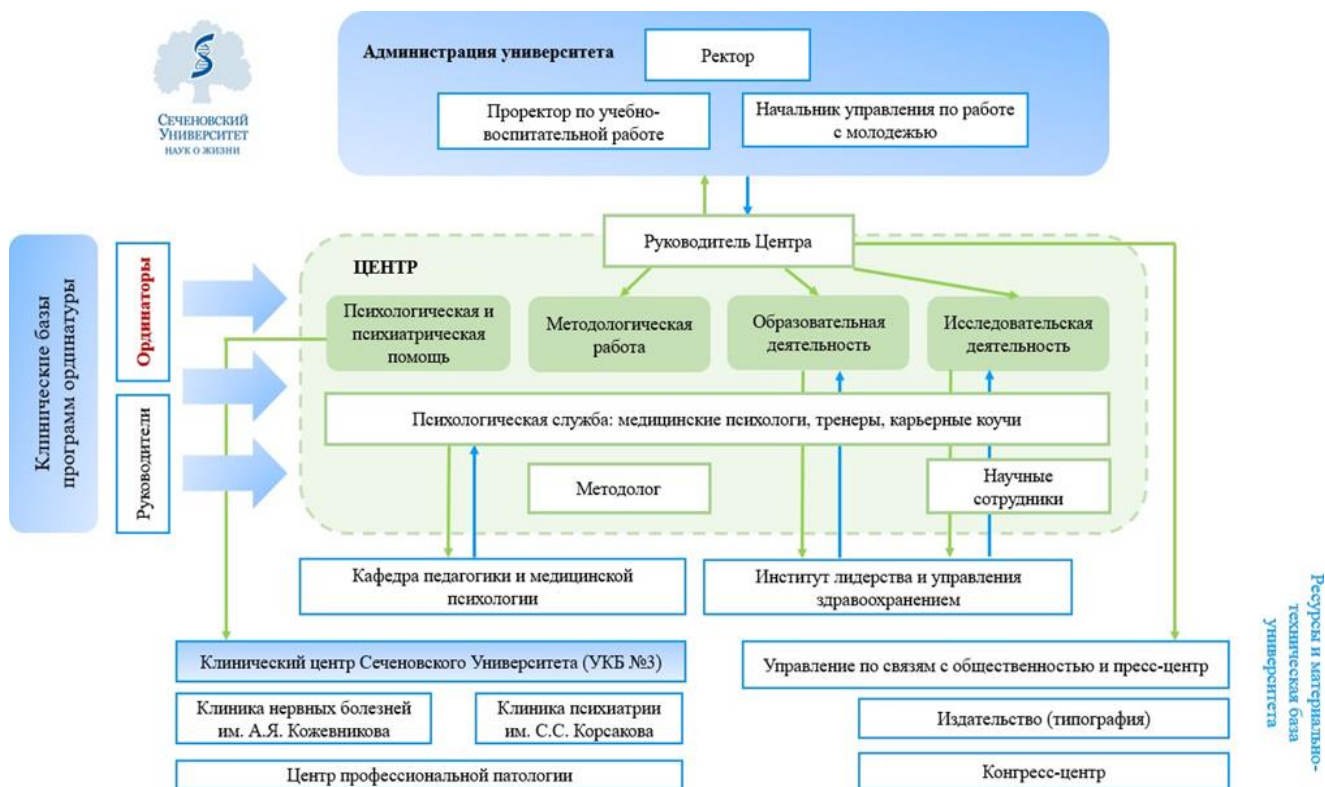
Центр описан как структурное подразделение Сеченовского Университета с наименованием **«Центр психологической поддержки ординаторов»**. Именно ординаторы являются основной целевой аудиторией Центра, второй подгруппой в структуре целевой аудитории Центра определены руководители медицинских организаций, на базе которых ординаторы работают и получают образование. Как показывают результаты исследований, организационные факторы и факторы, обусловленные условиями обучения, ассоциированы с наличием у ординаторов синдрома эмоционального выгорания, при этом влиять на них можно только на уровне администрации.

**Цель создания Центра психологической поддержки ординаторов** заключается, с одной стороны, в психологическом сопровождении обучающихся по программам ординатуры, а с другой – в повышении квалификации руководителей медицинских организаций в сфере управления персоналом, создании благоприятных условий на рабочем месте и персонализированного подхода к обучению врачей-ординаторов.

В соответствии с предложенной целью **основными задачами Центра являются:**

1. Мониторинг и выявление эмоциональных и других психологических нарушений у ординаторов, а также факторов их определяющих.
2. Оказание помощи ординаторам, страдающим от синдрома эмоционального выгорания и/или других эмоциональных нарушений.
3. Организация мероприятий по профилактике профессиональных нарушений у ординаторов, связанных с обучением в ординатуре и клинической практикой.
4. Проведение образовательных мероприятий, в том числе лекционных и семинарских занятий, а также мастер-классов, по проблеме синдрома эмоционального выгорания и других эмоциональных нарушений медицинских работников с целью повышения их психологической грамотности.
5. Оценка и изучения внутренней среды медицинских организаций и их корпоративной культуры.
6. Проведение обучающих программ и тренингов для управленческих кадров по лидерству, управлению персоналом и улучшению кадровой политики медицинской организации.
7. Организация открытых научно-просветительских конференций для профессионального сообщества с целью обмена опытом.

## КОНЦЕПЦИЯ ЦЕНТРА ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ ОРДИНАТОРОВ (2)



### Структура и функциональная модель Центра психологической поддержки ординаторов на примере Сеченовского Университета

**Сфера применения полученных результатов.** Образование, здравоохранение, организационная психология, научно-исследовательская работа.

**Ожидаемый социально-экономический эффект.** Охрана профессионального и психологического благополучия ординаторов и предупреждения оттока кадров из системы здравоохранения, укрепление кадрового потенциала.

**Подробно Концепция Центра психологической поддержки ординаторов и программа мониторинга эмоционального благополучия ординаторов в период обучения представлены в публикациях и соответствующих главах диссертационной работы:**

Твилле П.С. Концепция Центра психологической поддержки врачей-ординаторов в период обучения // Психология и психотехника. – 2023. – Т. 99. – № 3. – С. 48–62.

Твилле П. С. Научное обоснование разработки комплекса мероприятий по профилактике и мониторингу синдрома эмоционального выгорания врачей-ординаторов : специальности 3.2.3. «Общественное здоровье, организация и социология здравоохранения», 5.3.6. «Медицинская психология» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата медицинских наук / Твилле Полина Сергеевна. – Москва, 2023. – 24 с.



## СИНДРОМ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ ВРАЧЕЙ И МЕДИЦИНСКИХ СЕСТЕР (1)

**Основу кадрового потенциала системы здравоохранения Российской Федерации составляют врачи и средний медицинский персонал.** Исследования синдрома эмоционального выгорания среди данных категорий специалистов не только являются наиболее массовыми и часто публикуемыми, но и обладают значительной социальной значимостью. Эмоциональное выгорание медицинских работников напрямую влияет на качество и доступность медицинской помощи, что делает данную проблему актуальной и требующей внимания на государственном уровне.

Для того чтобы определить значимость данной проблемы и оценить ее масштабы **проведен систематический обзор и мета-анализ результатов исследований**, посвященных изучению синдрома эмоционального выгорания среди медицинских работников в Российской Федерации.

**Методология отбора** исследований и мета-анализа разработана на основе Методических рекомендаций по проведению мета-анализа ФГБУ «Центр экспертизы и контроля качества медицинской помощи» Минздрава России (Омельяновский В.В., Авксентьева М.В., Сура М.В. и др., 2017), а также международных чек-листов по проведению систематического поиска (PRISMA) и мета-анализа данных оригинальных эпидемиологических исследований (MOOSE checklist)<sup>8, 9</sup>.

**Поиск** проводился в следующих поисковых системах:

**eLibrary.ru,  
Dissercat,  
MEDLINE/PubMed,  
Cochrane,  
Google Scholar.**



**Глубина поискового запроса**  
охватывала период с

**1 января 2000 года**  
по  
**31 декабря 2022 года**

<sup>8</sup> Meta-analysis of observational studies in epidemiology: a proposal for reporting. Meta-analysis Of Observational Studies in Epidemiology (MOOSE) group / D. F. Stroup, J. A. Berlin, S. C. Morton [et al.] // Jama. – 2000. – Vol. 283. – № 15. – P. 2008–2012. doi:10.1001/jama.283.15.2008.

<sup>9</sup> The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. / M. J. Page, J. E. McKenzie, P. M. Bossuyt [et al.] // BMJ (Clinical research ed.). – 2021. – Vol. 372. – P. n71. doi:10.1136/bmj.n71

## СИНДРОМ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ ВРАЧЕЙ И МЕДИЦИНСКИХ СЕСТЕР (2)

В **результате мета-анализа**, включившего 29 исследований синдрома эмоционального выгорания с данными 5497 респондентов, установлено, что общий показатель распространенности выгорания медицинских работников высокой и крайне высокой степени составил **61% (95% ДИ 52–69%)**.

На основании результатов анализа исследований был показан широкий размах распространенности выгорания медицинских работников в Российской Федерации – от 4,2 до 96,7% – с выраженной гетерогенностью исследований и различиях в методиках диагностики выгорания. При этом общий показатель распространенности выгорания, диагностированного с помощью **методики К. Маслач (61%)** согласуется с результатами зарубежных исследований.

**29**  
ИССЛЕДОВАНИЙ

**5497**  
РЕСПОНДЕНТОВ

**61%**  
показатель  
распространенности  
выгорания среди медицинских  
работников Российской Федерации

При анализе оригинальных исследований выгорания мы обнаружили, что большинство исследований основаны на опросе медицинских работников структурных подразделений медицинских организаций с малым количеством участников. Лишь в отдельных исследованиях предпринимались попытки оценить распространенность выгорания на региональном и межрегиональном уровнях. Второй проблемой, с которой мы столкнулись, было отсутствие унифицированного подхода к диагностике выгорания медицинских работников. Исследователи использовали не только разные методики, но и разные подходы к интерпретации результатов.

Таким образом, научно доказано, что **синдром эмоционального выгорания широко распространен** среди медицинских работников в Российской Федерации и является важной проблемой для национальной системы здравоохранения, требующей унифицированного подхода к оценке, диагностике и мониторингу.

Исходя из нашего опыта анализа исследований, для проведения популяционных исследований распространенности выгорания **оптимально использовать методику К. Маслач, С. Джексона (Maslach Burnout Inventory, MBI)** с оценкой интегрального показателя выгорания<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Водопьянова, Н. Е. Синдром выгорания. Диагностика и профилактика: практическое пособие / Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова. – М. : Юрайт, 2017. – 336 с.

## СОТРУДНИЧЕСТВО С ФОНДОМ ПОМОЩИ МЕДИЦИНСКИМ РАБОТНИКАМ «ВБЛАГОДАРНОСТЬ» (1)

В свете высокой социальной важности темы выгорания медицинских работников, **Институт лидерства управления здравоохранением** и ООО «Общество по организации здравоохранения и общественного здоровья» (Президент – Хальфин Руслан Альбертович) приняли решение о **заключении договора о сотрудничестве с Фондом помощи медицинским работникам «ВБлагодарность»** (Директор – Алексей Сергеевич Безымянный).



Данное сотрудничество направлено на изучение, анализ и разработку мер по поддержке медицинских работников, столкнувшихся с проблемой эмоционального выгорания. Цель этого партнерства – не только выявление и лечение симптомов выгорания, но и создание долгосрочных стратегий по предотвращению его возникновения, что в конечном итоге способствует повышению качества медицинского обслуживания и улучшению состояния здоровья населения.

### **Цель партнерства**

**создание долгосрочных стратегий по предотвращению эмоционального выгорания медицинских работников в Российской Федерации.**

## СОТРУДНИЧЕСТВО С ФОНДОМ ПОМОЩИ МЕДИЦИНСКИМ РАБОТНИКАМ «БЛАГОДАРНОСТЬ» (2)

В декабре 2022 года в Москве на форуме профессионалов здравоохранения «Моя поликлиника» Фонд провел сессию при участии межсекторальной команды специалистов: экспертов в сфере профессиональной коммуникации и управления стрессом, управленческих кадров здравоохранения и исследователей, а также представителей Министерства здравоохранения Нижегородской области во главе с министром здравоохранения, где достигнуто соглашение о проведении регионального исследования, ставшего первым этапом масштабного федерального проекта фонда по борьбе с выгоранием медицинских работников «Забота о медиках».

На первом этапе проекта проведено масштабное региональное исследование распространенности синдрома профессионального выгорания и факторов, его определяющих среди медицинских работников Нижегородской области, приняли участие представители 148 из 149 медицинских организаций государственной формы собственности региона.

### МАСШТАБНОЕ РЕГИОНАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

#### МЕДИЦИНСКИЕ РАБОТНИКИ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

148 ИЗ 149  
МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

### РЕПРЕЗЕНТАТИВНОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

респондентами стали

70,9%

медиков региона

Высокая приверженность руководителей на разных уровнях, в том числе сотрудников министерства, руководителей медицинских организаций и их заместителей позволила провести столь масштабное исследование – всего опрошено 25 070 медицинских работников или 70,9% от общей численности медиков региона, что делает данное социологическое исследование репрезентативным и достоверным для формирования выводов на уровне субъекта.

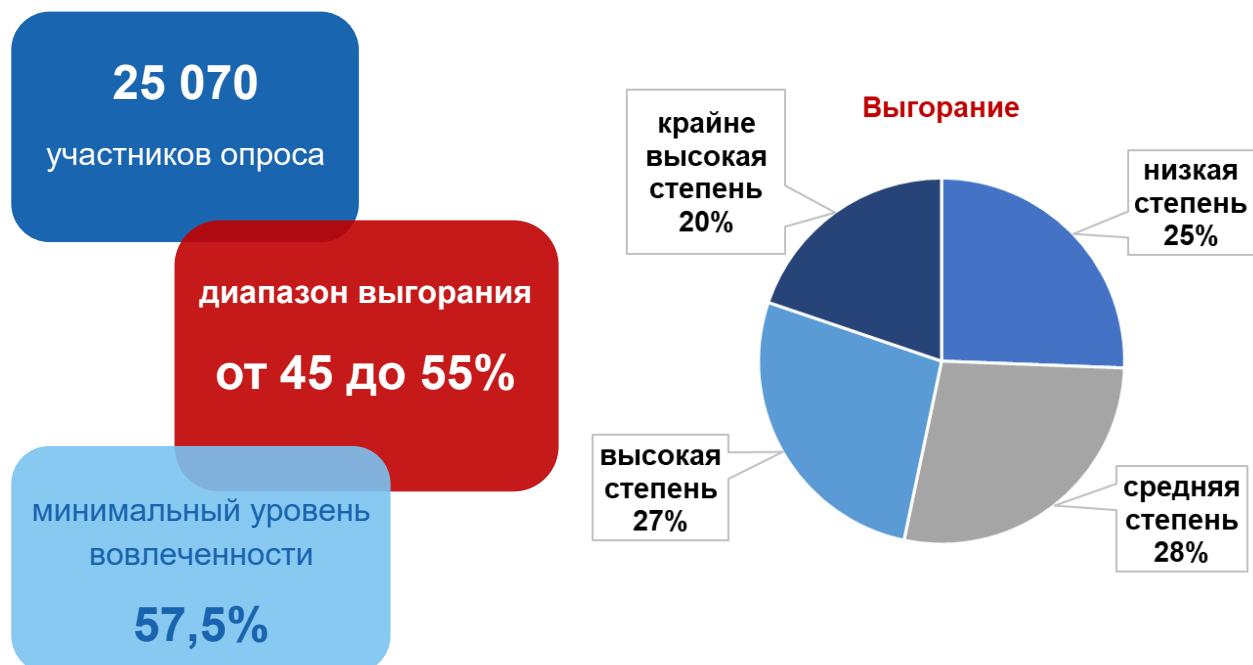
Опросное ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОВОДИЛОСЬ в период с

**04.09.2023 г. по 22.09.2023 г.**

с привлечением административного аппарата  
Министерства здравоохранения Нижегородской области

Для обеспечения **удобства** респондентов и **безопасности персональных данных** анкетирование проводилось на специальной платформе, соответствующей требованиям законодательства Российской Федерации в отношении сбора, хранения и передачи персональных данных. Цифровая платформа для проведения анкетирования размещена на ресурсе Yandex Cloud, который соответствует требованиям международных и национальных стандартов ISO, GDPR, PCI DSS, ГОСТ Р 57580 и непосредственно Федеральному закону «О персональных данных» от 27.07.2006 N 152-ФЗ на высшем уровне защищенности (УЗ-1), и имеет подтверждающий аттестат безопасности. Сайт, на котором респонденты заполняли анкеты, защищен SSL-сертификатом, доступ к административной панели и базам данных строго регламентирован и невозможен без авторизации. Все ответы в базе данных проекта хранятся в обезличенном виде.

**25 070 участников опроса полноценно прошли опросник МБИ на диагностику синдрома профессионального выгорания.** Среди всех медицинских работников 6400 (25,5%) имели низкую степень выгорания, 6960 (27,7%) – среднюю степень, 6727 (26,9%) – высокую степень и 4983 (19,8%) – крайне высокую степень. Максимальный уровень распространенности выгорания в медицинской организаций составил 85,5%, в двух медицинских организациях среди сотрудников синдром профессионального выгорания диагностирован не был. Большинство медицинских организаций находились в диапазоне распространенности выгорания среди сотрудников от 45 до 55%.



Впервые была проведена **оценка вовлеченности сотрудников медицинских организаций** на региональном уровне. Уровень вовлеченности также был рассчитан для 148 организаций. В современном понимании термин **«вовлеченность персонала»** означает состояние сотрудников, при котором они способны и стремятся лучше выполнять свои обязанности, достигая желаемых результатов.

## СОТРУДНИЧЕСТВО С ФОНДОМ ПОМОЩИ МЕДИЦИНСКИМ РАБОТНИКАМ «ВБЛАГОДАРНОСТЬ» (3)

Посмотреть отчет:

Краткий отчет о результатах исследования доступен на сайте Фонда<sup>11</sup>, подробный отчет представлен в Министерство здравоохранения Нижегородской области.



На этапах подготовки, предварительной работы в регионе, запуске и сопровождении исследования, сбора, обработки и анализа данных были задействованы разные специалисты:

Благотворительный фонд «ВБлагодарность»

Министерство здравоохранения Нижегородской области, и в частности ГБУЗ НО «Медицинский информационно-аналитический центр»

Институт лидерства и управления здравоохранением Сеченовского Университета

Цифровая платформа сбора и анализа данных в здравоохранении RXObservatory

Экспертная группа психологов в сфере управления персоналом, деловых коммуникаций и стресс-менеджмента

ФГБУ «Центр экстренной психологической помощи МЧС России»

Кадровый центр Департамента здравоохранения г. Москвы

### Сфера применения полученных результатов

Образование, здравоохранение, организационная психология, HR-технологии в системе здравоохранения, научно-исследовательская работа.

### Ожидаемый социально-экономический эффект.

Предоставление инструментов для внедрения мероприятий по охране психологического благополучия медицинских работников на индивидуальном уровне, уровне медицинской организации, региона.

### Отзыв об отчете о результатах исследования в рамках проекта «Забота о медиках» в Нижегородской области

*«Для меня, как руководителя, это ценнейшая информация! И Ваши рекомендации о том, что нам делать с этим, крайне важны! Читаю и восхищаюсь Вашими трудами! Так интересно! Глубочайший анализ!»*

Наталья Николаевна Савицкая – главный врач ГБУЗ НО «Нижегородский областной центр общественного здоровья и медицинской профилактики».

<sup>11</sup> Фонд «ВБлагодарность»: <https://vblagodarnost.ru/programs/item/142-issledovanie-problemy-professionalnogo-vygoraniya-meditsinskikh-rabotnikov-v-nizhegorodskoj-oblasti.html>.

Программа Фонда по борьбе с выгоранием медицинских работников «Забота о медиках» – это пример настоящей **командной работы и межсекторального взаимодействия**.

**Институт лидерства и управления здравоохранением выступил в роли организационно-методологического центра исследования**

**Аналитические материалы**, подготовленные сотрудниками Института, легли в основу **финального отчета** о проведении исследования, а также **методических рекомендаций «ПРОФИЛАКТИКА И КОРРЕКЦИЯ СИНДРОМА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ МЕДИЦИНСКИХ РАБОТНИКОВ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ»**.

В методических рекомендациях отражены подходы к профилактике выгорания медицинских работников и борьбе с его последствиями, в том числе через изменение стиля управления руководителя медицинской организации, использование индивидуальных методик коррекции психоэмоционального состояния, внедрение организационных мер и заботу о здоровье медицинских работников.

Также были предложены рамочные решения для комплексного улучшения положения медицинских работников на уровне региона. Для трансляции полученных результатов и разработанных решений **проведено обучение управленческих кадров системы здравоохранения Нижегородской области для 300 главных врачей** медицинских организаций государственной формы собственности и их заместителей.

Рекомендации основаны на результатах исследования выгорания среди 25 070 медицинских работников Нижегородской области. В разработке рекомендаций принимала участие межсекторальная группа специалистов, в том числе психологи и карьерные тренеры, специалисты по лидерству и командообразованию, организаторы здравоохранения и исследователи, так как для профилактики синдрома эмоционального выгорания необходимо применять комплексный подход, включающий в себя как индивидуальные стратегии, так и организационные меры поддержки персонала.

**Данный проект требовал объединения усилий большого количества профессионалов из различных сфер, и только благодаря совместному труду получилось добиться таких результатов.**

## ОБУЧЕНИЕ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ЗАМЕСТИТЕЛЕЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ НИЖЕГОРОДСКОЙ В ЧАСТИ БЕРЕЖНОГО ОТНОШЕНИЯ К СОТРУДНИКАМ В РАМКАХ ПРОГРАММЫ ПО ПРОФИЛАКТИКЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ

В **Нижнем Новгороде** на площадке Нижегородской областной клинической больницы им. Н.А. Семашко 13 ноября 2023 года **проведено обучение** для более 300 руководителей и заместителей руководителей медицинских организаций в части бережного отношения к сотрудникам в рамках программы по борьбе с профессиональным выгоранием «Забота о медиках». Институт лидерства и управления здравоохранением выступил организационно-методологическим центром обучения. Виктория Вячеславовна Мадьянова, заместитель директора Института лидерства и управления здравоохранением, выступила с докладом «Человеческий капитал в здравоохранении: стратегии подготовки и удержания кадров».

Обучение для более

**300**

руководителей и заместителей руководителей  
медицинских организаций



**Фото:** доклад Виктории Мадьяновой «Человеческий капитал в здравоохранении: стратегии подготовки и удержания кадров»



**Фото:** Управленческие кадры Нижегородской области на обучении в рамках программы «Забота о медиках»



На этапах подготовки, предварительной работы в регионе, запуске и сопровождении программы были задействованы самые разные специалисты:

- сотрудники благотворительного фонда «ВБлагодарность» и
- министерства здравоохранения Нижегородской области,
- \* исследователи Института лидерства и управления здравоохранением,
- HR-специалисты кадрового центра Департамента здравоохранения г. Москвы,
- группа психологов в сфере управления персоналом, деловых коммуникаций и стресс-менеджмента, в том числе специалисты Центра экстренной психологической помощи МЧС России,
- а также аналитики и IT-специалисты платформы цифровых решений для здравоохранения RObservatory.

**Руководителем исследовательской группы от Института лидерства и управления здравоохранением выступила ассистент Института, Твилле Полина Сергеевна.**



Фото:  
Организаторы и спикеры обучения руководителей и заместителей руководителей медицинских организаций Нижегородской в части (Константин Буше, Виктория Мадьянова, Алексей Безымянный, Владимир Волошин)

По итогам обучения и сбора обратной связи от управленческих кадров здравоохранения региона составлены предложения по реализации программы по профилактике синдрома профессионального выгорания медицинских работников и управленческих кадров системы здравоохранения в Нижегородской области на 2024–2025 годы.

**Программа обучения в части бережного отношения к сотрудникам в рамках программы по профилактике профессионального выгорания**



**Сфера применения полученных результатов.**  
Образование, здравоохранение, организационная психология, HR-технологии в системе здравоохранения.

**Ожидаемый социально-экономический эффект.**

Укрепление кадрового потенциала региональной системы здравоохранения.

### Результаты исследований отражены в следующих публикациях:

Смольникова П.С., Трункова К.С., Мадьянова В.В., Хальфин Р.А. Распространенность синдрома эмоционального выгорания медицинских работников в Российской Федерации // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. – 2023. – Т. 31. – № 3. – С. 387–399

Смольникова П.С., Мадьянова В.В. Синдром эмоционального выгорания и мотивация к работе в сфере здравоохранения на примере обучающихся медицинских университетов и молодых практикующих врачей города Москвы // Проблемы стандартизации в здравоохранении. – 2023. – № 3–4. – С. 60–67.

Хальфин Р.А. Смольникова П.С., Столкова А.С. Профессиональное выгорание медицинских работников: актуальный вопрос управления системой здравоохранения // Национальное здравоохранение. – 2023. – Т. 4. – № 2. – С. 40–46.

**Отчет об основных результатах исследования проблемы профессионального выгорания медицинских работников в Нижегородской области (Электронный ресурс)**



Smolnikova P.S. The prevalence of burnout in healthcare workers: Russia research experience // X Annual International Scientific-Practical Conference «MEDICINE PRESSING QUESTIONS» & «IV SATELLITE FORUM ON PUBLIC HEALTH & HEALTHCARE POLITICS». – Baku, Azerbaijan: Medical Review, 2023. – Vol. 7. – P. 4–5.

## СИНДРОМ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ (1)

Несмотря на значительное количество исследований, касающихся распространенности синдрома эмоционального выгорания среди медицинского персонала, управленческие кадры системы здравоохранения часто остаются вне поля зрения исследователей.

**Важность изучения синдрома эмоционального выгорания среди управленческого персонала системы здравоохранения нельзя недооценивать.** Руководители играют ключевую роль в формировании стратегии, организации работы и создании благоприятного психологического климата в коллективе. Их эмоциональное состояние напрямую влияет на эффективность работы всей системы, на качество медицинского обслуживания и, в конечном итоге, на здоровье и благополучие пациентов.

Изучение эмоционального выгорания среди управленческих кадров позволит выявить основные факторы, способствующие развитию этого состояния, и разработать меры по их предотвращению, что в свою очередь, повысит качество управления в системе здравоохранения, способствуя созданию более эффективной и здоровой рабочей среды. Таким образом, данная тема заслуживает пристального внимания исследователей и практиков в области медицинского управления.

### ПИЛОТНЫЙ ПРОЕКТ ИЗУЧЕНИЯ ВЫГОРАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ ОРЕНБУРГСКОЙ ОБЛАСТИ

Совместно с Министерством здравоохранения Оренбургской области Институтом лидерства и управления здравоохранением проведено **исследование синдрома эмоционального выгорания управленческих кадров системы здравоохранения** региона в период с 1 марта по 30 апреля 2023 года. Всего в исследовании приняли участие 119 человек.

119

участников опроса

синдром эмоционального выгорания диагностирован у

63,9%

Для диагностики выгорания использован опросник MBI (Maslach Burnout Inventory, версия для управленцев, адаптированная на русский язык Н.Е. Водопьяновой и Е.С. Старченковой). Наличие выгорания определялось как результат по опроснику MBI «высокая степень выраженности» и «крайне высокая степень выраженности».

Таким образом, **синдром эмоционального выгорания был диагностирован у 76 респондентов, или у 63,9%.**

## Показано, синдром эмоционального выгорания управленческих кадров имеет ряд особенностей:

- 1) лидерские качества управленцев и их коммуникативные навыки имеют обратную корреляцию с выраженностью выгорания;
- 2) на шансы наличия выгорания у управленцев влияют факторы, связанные с уровнем их профессионализма и результатами работы медицинской организации, которой они управляют;
- 3) выгорание является фактором, снижающим приверженность профессии и увеличивающим шансы желая уволиться с текущей должности или сменить профессию.

Однако стоит отметить, что в целом **участники** опроса **продемонстрировали высокую приверженность профессии**, осознанность в вопросах негативных последствий выгорания, а также готовность участвовать в мероприятиях по профилактике синдрома эмоционального выгорания медицинских работников.

**Результаты** совместного исследования **представлены** Министром здравоохранения, Вице-губернатором Оренбургской области, Татьяной Леонидовной Савиновой, на сессии «Фактор стресса в современном мире: что становится причиной эмоционального выгорания?» на полях Петербургского международного экономического форума (ПМЭФ-2023)<sup>12</sup>.



Фото: доклад Татьяны Савиновой на сессии «Фактор стресса в современном мире: что становится причиной эмоционального выгорания?» на полях ПМЭФ-2023

Запись трансляции сессии



<sup>12</sup> Запись трансляции сессии: <https://forumspb.com/programme/healthy-life/105456/>

## ИССЛЕДОВАНИЕ ВЫГОРАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ В НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

В региональном исследовании распространенности синдрома эмоционального выгорания медицинских работников в Нижегородской области принимали участие и управленческие кадры системы здравоохранения – 1740 респондентов. Среди управленцев синдром эмоционального выгорания диагностирован у 49,8% респондентов.

1740

участников опроса

Синдром  
эмоционального  
выгорания у

49,8%

**Факторами, ассоциированными с увеличением шансов наличия выгорания, были:**

- 1) сложности управления коллективом и отсутствие компетентной команды,
- 2) отсутствие конкретных ощутимых результатов работы,
- 3) нехватка четких рекомендаций и алгоритмов для решения типичных задач,
- 4) переживание за состояние собственного здоровья, которое может ухудшиться из-за нагрузок, связанных с работой.

\* Стоит отметить, что в разработанных методических рекомендациях “Профилактика и коррекция синдрома эмоционального выгорания медицинских работников на региональном уровне” управленческим компетенциям, способствующим снижению уровню выгорания сотрудников, посвящен целый раздел “Роль руководства медицинской организации в профилактике синдрома эмоционального выгорания сотрудников”.

Руководители в системе здравоохранения занимают ключевое положение не только в управлении организациями, но и в формировании корпоративной культуры. Их эмоциональное состояние и способность к саморегуляции напрямую влияют на атмосферу в коллективе, на подход к решению задач и на отношение к персоналу.

Сегодня внимание к психоэмоциональному состоянию руководителей и их поддержка становятся критически важными для достижения баланса между эффективностью работы и благополучием сотрудников.

## СИНДРОМ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ (2)

Поддержка управленцев и забота об их эмоциональном благополучии могут способствовать развитию более гуманного и внимательного подхода к работникам, что, в свою очередь, положительно скажется на общей атмосфере в организации и на качестве оказываемых медицинских услуг. Руководители, чувствующие поддержку и понимание, с большей вероятностью будут способствовать созданию среды, в которой каждый сотрудник чувствует себя ценным и важным.

В этом контексте крайне **важно разрабатывать и внедрять программы по поддержке управленческих кадров**, включая обучение навыкам стрессоустойчивости, коммуникативным навыкам и лидерским качествам. Также важно обеспечить доступ к психологической помощи и консультациям, что поможет справиться с эмоциональным истощением и предотвратить развитие синдрома эмоционального выгорания.

Таким образом, **уделяя внимание эмоциональному состоянию руководителей, можно достичь глубоких и системных изменений в корпоративной культуре государственного сектора здравоохранения**, что приведет к улучшению общих условий труда и сохранению человеческого капитала организации.

### Результаты исследований отражены в следующих публикациях:

Твилле П.С., Савинова Т.Л., Хальфин Р.А. Особенности синдрома эмоционального выгорания управленческих кадров системы здравоохранения [и др.] // Здоровье мегаполиса. – 2023. – Т. 4. – № 3. – С. 51–63.

Отчет об основных результатах исследования проблемы профессионального выгорания медицинских работников в Нижегородской области (Электронный ресурс).



Твилле П.С., Мадьянова В.В. Синдром эмоционального выгорания управленческих кадров системы здравоохранения // Сборник материалов Всероссийская конференция с международным участием «Молодые лидеры в медицинской науке». – Томск: Издательство СибГМУ, 2023. – С. 121–123.



СЕЧЕНОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
НАУК О ЖИЗНИ

Институт  
лидерства и  
управления  
здоровоохранением

## ОБЩЕСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Мероприятия, проведенные сотрудниками Института лидерства и управления здравоохранением по теме профилактики синдрома эмоционального выгорания медицинских работников и борьбы с его последствиями

Институт лидерства и управления здравоохранением, центр по изучению проблемы эмоционального выгорания медицинских работников в области медицины, активно занимается не только исследовательской, но и просветительской деятельностью. В рамках данного научного направления Институт проводит широкий спектр мероприятий, включая конференции, форумы и сессии, посвященные обсуждению и анализу данной проблематики. Эти мероприятия направлены на повышение уровня психологической осведомленности как среди медицинских специалистов, так и среди лиц, принимающих решения в сфере здравоохранения. Институт стремится представить актуальную исследовательскую повестку для профессионального сообщества, подчеркивая важность комплексного подхода к решению данной проблемы и обеспечивая обмен опытом и знаниями между специалистами различных областей медицины.



## Круглый стол

«Профессиональное выгорание медицинских работников: как предупредить и справиться с последствиями» на полях XIV Общероссийской конференции с международным участием «Неделя медицинского образования – 2023» с международным участием. Россия, г. Москва, 6 апреля 2023 г.



XIV Общероссийская конференция  
с международным участием

**НЕДЕЛЯ  
МЕДИЦИНСКОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ**

3-7 АПРЕЛЯ 2023 ГОДА



МИНИСТЕРСТВО  
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



Ассоциация  
национальных  
вузов  
медицины



СЕЧЕНОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
НАУКА О ЖИЗНИ



Медическая Лига  
РОССИИ



Ассоциация «Совет ректоров  
медицинских и фармацевтических  
высших учебных заведений»

### Участники:

*Хальфин Руслан Альбертович – д.м.н., профессор, директор Института лидерства и управления здравоохранением;*

*Мадьянова Виктория Вячеславовна – д.м.н., профессор, заместитель директора Института лидерства и управления здравоохранением;*

*Твилле Полина Сергеевна – ассистент Института лидерства и управления здравоохранением*

Круглый стол, объединил управленцев сферы здравоохранения, медицинских и социальных психологов, а также исследователей для обсуждения этого нового вызова для системы здравоохранения, обмена наработанным опытом и консолидации усилий по борьбе с профессиональным выгоранием медицинских работников.

**14  
специалистов**

**3 страны:  
РОССИЯ  
БЕЛОРУССИЯ  
АЗЕРБАЙДЖАН**



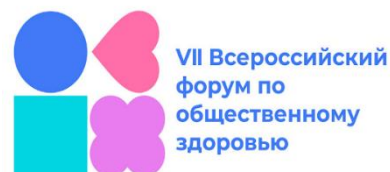
ное выгорание медицинских работников: как предупредить и справиться с последствиями» на полях на полях МЕДОБР-2023

По итогам круглого стола руководство Института лидерства и управления здравоохранением выступило с предложением о двухстороннем сотрудничестве между Институтом и факультетом "Консультативная и клиническая психология" Московского государственного психолого-педагогического университета, а также между Институтом и кафедрой психологии и поведенческой медицины Воронежского государственного медицинского университета им. Н.Н. Бурденко.



## Симпозиум

**«Человеческий капитал в системе общественного здоровья: подготовка, привлечение и удержание кадров», VII Всероссийский форум по общественному здоровью, онлайн, 28 ноября 2023 г.**



### Участники:

*Хальфин Руслан Альбертович – д.м.н., профессор, директор Института лидерства и управления здравоохранением;*

*Мадьянова Виктория Вячеславовна – д.м.н., профессор, заместитель директора Института лидерства и управления здравоохранением;*

*Твилле Полина Сергеевна – ассистент Института лидерства и управления здравоохранением.*

**Одним из главных вызовов в вопросе подготовки и удержания кадров в отрасли участники дискуссии отметили профессиональное выгорание кадров и роль руководителя в поддержании «здоровой атмосферы» в коллективе.**

Модератор сессии, д.м.н., заместитель директора Института лидерства и управления здравоохранением **Мадьянова Виктория Вячеславовна** отметила важность выбранной темы, процитировав определение Организации экономического сотрудничества и развития:

*«Человеческий капитал – это знания, навыки, умения и способности, воплощенные в людях, которые позволяют им создавать личное, социальное и экономическое благосостояние».*

В своем докладе ассистент Института лидерства и управления здравоохранением **Твилле Полина Сергеевна** рассказала о важности своевременного выявления и профилактики состояния эмоционального выгорания у сотрудников для сохранения кадров не только в медицинской организации, но и в системе здравоохранения в целом.



## Сессия

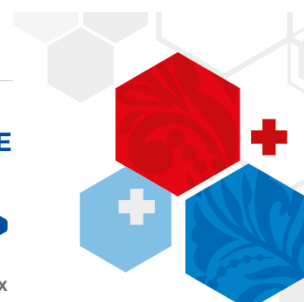
**«Кадры для здравоохранения:  
новые решения сложных задач» –  
Национальный конгресс  
«Национальное здравоохранение – 2023»,  
Россия, г. Москва, 1–2 декабря 2023 г.**

2-й Национальный конгресс  
с международным участием

**НАЦИОНАЛЬНОЕ  
ЗДРАВООХРАНЕНИЕ  
2023**

1-2 декабря 2023

МОСКВА, МЕЖДУНАРОДНАЯ  
ВЫСТАВКА-ФОРУМ "РОССИЯ", ВДНХ



## Участник:

*Хальфин Руслан Альбертович – д.м.н., профессор, директор Института лидерства и управления здравоохранением*

Директор Института **Хальфин Руслан Альбертович** выступил с докладом “Человеческий капитал в здравоохранении: стратегии подготовки и удержания кадров” на пленарной сессии “Кадры для здравоохранения: новые решения сложных задач”, раскрыв тему обучения управленцев для системы здравоохранения.

В сессии также **принимали участие** ведущие эксперты в данной области, в том числе заместитель **Министра здравоохранения Российской Федерации-Татьяна Владимировна Семенова**, и президент **Национальной медицинской палаты, Леонид Михайлович Рошаль**. Модератором сессии выступил Георгий Гивиевич Надарейшвили, проректор по стратегическому развитию Российского национального исследовательского медицинского университета имени Н.И. Пирогова (РНИМУ) Министерства здравоохранения Российской Федерации.



Фото: участники сессии «Кадры для здравоохранения: новые решения сложных задач» – Национальный конгресс «Национальное здравоохранение – 2023»

## Запись сессии



## ВЫСТУПЛЕНИЯ МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ ИНСТИТУТА ЛИДЕРСТВА И УПРАВЛЕНИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЕМ: НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ РАБОТНИКИ ДО 39 ЛЕТ И ОБУЧАЮЩИЕСЯ

### Секционный доклад

*«Синдром эмоционального выгорания клинических ординаторов: распространенность и факторы его определяющие»*

**XXVI Международная медико-биологическая конференция молодых исследователей «Фундаментальная наука и клиническая медицина. Человек и его здоровье» с международным участием**

Россия, г. Санкт-Петербург, 21 апреля 2023 г.

#### **Участники:**

*Твилле Полина Сергеевна – ассистент Института лидерства и управления здравоохранением*

### Секционный доклад

*«Профессиональное выгорание врачей-ординаторов: в чем роль социальных детерминант?»*

**IX Международная научно-практическая конференция молодых ученых, аспирантов и студентов «Здоровье населения и развитие» с международным участием.**

Россия, г. Москва,  
22 апреля 2023 г.

#### **Участники:**

*Твилле Полина Сергеевна – ассистент Института лидерства и управления здравоохранением;*

*Ледовский Владислав Игоревич – аспирант Института лидерства и управления здравоохранением*

### Секционный доклад

*«The prevalence of burnout in healthcare workers: Russia's research experience»*

**X Ежегодная Международная Научно-Практическая Конференция «Актуальные вопросы медицины»** при поддержке организации «Молодые Врачи Азербайджана» при официальном партнерстве Западно-Казахстанского Медицинского Университета. Азербайджан, г. Баку, 28 апреля 2023 г.

#### **Участники:**

*Твилле Полина Сергеевна – ассистент Института лидерства и управления здравоохранением*

**Секционный доклад**

**«Синдром эмоционального выгорания управленческих кадров системы здравоохранения»**

**Всероссийская конференция с международным участием «Молодые лидеры в медицинской науке».**

Россия, г. Томск, 17 мая 2023 г.

**Участники:**

*Твилле Полина Сергеевна – ассистент Института лидерства и управления здравоохранением*

**Секционный доклад**

**«Профессиональное выгорание медицинских работников: опыт исследований Сеченовского Университета»**

**Международная научно-практическая конференция «Современная медицина: инновации и актуальные подходы».**

Азербайджан, г. Баку, 22 июня 2023 г.

**Участники:**

*Мадьянова Виктория Вячеславовна – д.м.н., профессор, заместитель директора Института лидерства и управления здравоохранением;*

*Твилле Полина Сергеевна – ассистент Института лидерства и управления здравоохранением*

**Секционный доклад**

**«Качество образования в ординатуре: исследование мнения 1017 врачей»**

**РОМЕДОБР – 2023.**

Россия, г. Москва, 18–21 октября 2023 г.

**Участники:**

*Твилле Полина Сергеевна – ассистент Института лидерства и управления здравоохранением;*

*Ледовский Владислав Игоревич – аспирант Института лидерства и управления здравоохранением.*

## РЕАЛИЗОВАННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ

- ✓ Обучение для руководителей и заместителей руководителей медицинских организаций в части бережного отношения к сотрудникам в рамках программы по профилактике профессионального выгорания, Россия, г. Нижний Новгород, 13–15 ноября

### Участники:

Мадьянова Виктория Вячеславовна – д.м.н., профессор, заместитель директора Института лидерства и управления здравоохранением;

Твилле Полина Сергеевна – ассистент Института лидерства и управления здравоохранением.

Подробнее ознакомиться с программой  
и основными результатами исследования  
можно по ссылке:



- ✓ Блок «Эмоциональное выгорание» – Дополнительная программа для студентов-медиков и врачей от МедИнвестГрупп и Ordinatura.org, онлайн, 21 декабря 2023 г.

Подробнее ознакомиться с программой можно по ссылке:



### Участники:

Твилле Полина Сергеевна – ассистент Института лидерства и управления здравоохранением.

## ИНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ

- ✓ Заключено **соглашение** между Общероссийской общественной организацией «Общество по организации здравоохранения и общественного здоровья» (Президент – директор Института лидерства и управления здравоохранением, Руслан Альбертович Хальфин) и Фондом помощи медицинским работникам «ВБлагодарность» (Директор – Алексей Сергеевич Безымянный) в рамках программы «Забота о медиках».
- ✓ Подготовлены **аналитические материалы для круглого стола Комитета Госдумы** по охране здоровья на тему: «Обеспечение безопасности медицинских работников в современных условиях», Россия, г. Москва, 8 декабря 2023 г.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Синдром эмоционального выгорания в условиях современной высокоинтенсивной работы и возрастающих требований общества к системе здравоохранения становится все более серьезной проблемой для медицинских работников и угрозой стабильности оказания медицинской помощи. Профилактика синдрома эмоционального выгорания в рамках развития кадрового потенциала определена Министром здравоохранения Российской Федерации, Михаилом Альбертовичем Мурашко, как один из ключевых трендов управления отраслью. Что, в свою очередь, является значимым стратегическим шагом для исполнения одной из национальных целей развития страны до 2023 года, определенных Президентом Российской Федерации, Владимиром Владимировичем Путиным, а именно реализации права граждан на достойный и эффективный труд.

Инвестиции в людей и повышение кадрового потенциала являются фундаментальными для стабильного и эффективного развития системы здравоохранения. В условиях постоянно меняющегося медицинского ландшафта, включая новые технологии и методы лечения, непрерывное обучение и развитие кадров обеспечивают адаптивность и устойчивость системы здравоохранения к будущим вызовам. Поддержка сотрудников повышает их удовлетворенность работой и мотивацию, что, в свою очередь, увеличивает общую эффективность деятельности медицинских организаций. Качественное здравоохранение, основанное на высоком уровне профессионализма медицинских работников, повышает доверие населения к медицинским учреждениям и системе здравоохранения в целом.

## ОТЧЕТ ПОДГОТОВЛЕН СОТРУДНИКАМИ ИНСТИТУТА ЛИДЕРСТВА И УПРАВЛЕНИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЕМ:



**ХАЛЬФИН Руслан Альбертович**

доктор медицинских наук, профессор, директор Института лидерства и управления здравоохранением ФГАОУ ВО Первый МГМУ им. И.М. Сеченова Минздрава России (Сеченовский Университет)



**ТВИЛЛЕ Полина Сергеевна**

кандидат медицинских наук, ассистент Института лидерства и управления здравоохранением ФГАОУ ВО Первый МГМУ им. И.М. Сеченова Минздрава России (Сеченовский Университет)



**МАДЬЯНОВА Виктория Вячеславовна**

доктор медицинских наук, профессор, заместитель директора Института лидерства и управления здравоохранением ФГАОУ ВО Первый МГМУ им. И.М. Сеченова Минздрава России (Сеченовский Университет)



**МЕЦГЕР Анна Викторовна**

ассистент Института лидерства и управления здравоохранением ФГАОУ ВО Первый МГМУ им. И.М. Сеченова Минздрава России (Сеченовский Университет)

*Научное издание*

**Хальфин** Руслан Альбертович, **Твилле** Полина Сергеевна,  
**Мадьянова** Виктория Вячеславовна, **Мецгер** Анна Викторовна

СИНДРОМ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ  
МЕДИЦИНСКИХ РАБОТНИКОВ И ФАКТОРЫ,  
ЕГО ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ

Директор Издательства *А.В. Архаров*  
Дизайн обложки *Н.М. Привезенцевой*

Подписано в печать 01.03.24. Формат 60 × 84/16. Бумага офисная.  
Гарнитура Times. Печать цифровая.  
Тираж 100 экз. Заказ № 240274.

Издается в авторской редакции  
на основе материалов и иллюстраций, предоставленных авторами.  
Отпечатано с готового макета в типографии  
Издательства Сеченовского Университета.  
г. Москва, Зубовский бульвар, д. 37, стр. 2.  
Тел.: +7 (499) 766-44-28  
Официальный сайт: [www.sechenov.ru](http://www.sechenov.ru)