

---

*Ирина Суркова, Оксана Андриющенко, Наталья Сорокина*

## **ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ СОТРУДНИКОВ СОЦИАЛЬНЫХ СЛУЖБ: ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРЕДИКТОРЫ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

Современный труд в сфере социальных служб неразрывно связан с риском профессионального выгорания, актуализируемого стрессовыми условиями, кризисами и взаимодействием с ситуациями, требующими эмоциональной включенности и высокого профессионализма. В статье представлены результаты исследования профессионального выгорания сотрудников и организационных предикторов, влияющих на его формирование. На примере двух учреждений, приступивших к слиянию в 2021 году, авторы рассматривают, какие факторы в структуре работы и управления персоналом способствуют усилению симптомов напряжения, резистенции и истощения среди персонала. Результаты, полученные через опрос, интервью и хронометраж, указывают на значительные перегрузки и эмоциональное истощение сотрудников, вызванные как непосредственно трудовыми обязанностями, так и ограниченными возможностями для карьерного и профессионального роста. Особое внимание уделено анализу влияния пандемии COVID-19, которая усилила уже существующие негативные тенденции в социальных службах –

---

Ирина Юрьевна Суркова – д.социол.н., доцент, профессор, кафедра управления персоналом, Поволжский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Саратов, Россия. Электронная почта: [irina\\_surkova@mail.ru](mailto:irina_surkova@mail.ru)

Оксана Владимировна Андриющенко – к.социол.н., доцент, кафедра управления персоналом, Поволжский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Саратов, Россия. Электронная почта: [deskew@yandex.ru](mailto:deskew@yandex.ru)

Наталья Викторовна Сорокина – к.социол.н., доцент, кафедра философии, социологии, культурологии; директор, Научно-образовательный региональный центр мониторинговых исследований, ФГБОУВО «Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю. А.», Саратов, Россия. Электронная почта: [natalia.sorokina.nv@gmail.com](mailto:natalia.sorokina.nv@gmail.com)

от увеличения объема работы до усугубления бюрократических процедур, что способствовало дополнительному эмоциональному давлению на сотрудников. Авторы обратили внимание на тесную взаимосвязь организационных условий и уровня профессионального выгорания: недостаток поддержки со стороны управления и коллег, непрозрачные кадровые процедуры и ограниченные возможности для мотивации значительно повышают уровень стресса среди сотрудников. В статье подчеркивается, что ответственность за профессиональное выгорание зачастую возлагается на сотрудников, при этом игнорируется вклад организации и административных ресурсов, что указывает на проблему эффективности менеджмента. Авторы подчеркивают, что борьба с профессиональным выгоранием требует глубокой перестройки управленческих процессов и подходов к организации труда.

*Ключевые слова:* социальное обслуживание, профессиональное выгорание, кризис, удовлетворённость работой, организационные факторы

DOI:

Выгорание является неотъемлемым атрибутом любой трудовой деятельности, однако существуют профессии, для которых эта проблема особенно актуальна. В группу риска входят сотрудники, чья деятельность направлена на взаимодействие с большим количеством людей. К числу таких профессий можно отнести работников социальных служб, на которых ложится большая ответственность за реализацию решений по социальным проблемам населения, принятых государством. Философия, миссия и ценностные ориентиры социальной работы предполагают необходимость частых контактов с получателями услуг, демонстрацию толерантности и эмпатии, что ведет к эмоциональными перегрузками и регулярными стрессовыми ситуациями. Основное влияние на усиление синдрома профессионального выгорания оказывают организационные факторы, такие как переработки, чрезмерная рабочая нагрузка, воздействие эмоционального давления и отсутствие поддержки со стороны руководства (Lloyd, King 2011).

Пандемия COVID-19 и ее последствия стали предметом множества междисциплинарных исследований (Ослон 2021; Плаксин и др. 2021). Она способствовала новому упорядочиванию профессиональной практики, задавая символические границы деятельности, воплощаясь в рутинных действиях и появлении новых формальных и неформальных правил взаимодействия в социальных организациях (Ярская-Смирнова, Ярская-Смирнова 2022). В контексте коронакризиса система социального обслуживания, несмотря на запрос к гибкости для адаптации к новым условиям, продемонстрировала формализм и бюрократизированность, характерные для работы государственных учреждений.

Критический анализ последствий пандемии, охарактеризованной как ситуация кризиса, которая оказывает значительное влияние на разные аспекты общественной жизни и социальное положение граждан, позволяет

выявить недостатки в функционировании различных систем и социальных институтов. Коронакризис во многом обострил проблемы профессионального выгорания. До пандемии в 2019 г. зафиксировано эмоциональное выгорание у 66% сотрудников, при этом 63% демонстрировали высокую вероятность ухода на больничный и такие сотрудники в 2,6 раза чаще рассматривали возможность смены работы (Gallup 2023). В период пандемии симптомы выгорания ощущали 75% работников, а 67% опрошенных отметили ухудшение своего состояния (Morrison 2023).

Приходится признать, что тригером, запускающим процесс выгорания, стала не пандемия, а состояние перманентных стрессовых ситуаций, рисков и угроз, когда привычные модели жизни, поведения и реакций оказались разрушены под напором хаотичных событий. Нассим Талеб (2013), описывая эту реальность, проницательно назвал такие события «черным лебедем». За последние годы мы видим, как один черный лебедь сменяет другого. Если прежде это была пандемия, то теперь социальные системы и институты испытывают сильнейшее давление политической и экономической ситуации. «Черный лебедь» символизирует непредсказуемость процессов. Во фреймворке Кеневин (*Cynefin*) такие процессы относятся к квадранту хаотичных систем, где требуется радикальная гибкость и отказ от привычных алгоритмов (Snowden 2011). В большинстве случаев мы наблюдаем прямо противоположную ситуацию: государственные и бюджетные учреждения, выполняющие функции социального управления, оказываются довольно неповоротливыми структурами. Зачастую драматическое противоречие между формальными требованиями, прописанными на бумаге, и сложностью деятельности в реальном мире, ложиться тяжелым бременем на плечи специалистов, которые вынуждены претворять эти регламенты в жизнь. Социальные службы не исключение: кризисные общественные явления приводят к значительному росту нагрузки на социальные учреждения за счет расширения контингента получателей и увеличения числа мер социальной поддержки, изменений в правилах работы и формирования отчетности.

### **Профессиональное выгорание работников**

Концептуализация профессионального выгорания чаще всего опирается на два теоретических подхода (Kimes 2016). Первый подход базируется на теории несоответствия между работой и личностью (*J-PM*), которая проистекает из концепции взаимодействия человека с социальной средой и многомерной модели Кристины Маслах (Maslach et al. 2011). Второй подход связан с теорией требований и ресурсов в работе (*JD-R*) (Bakker et al. 2014) и моделью сохранения ресурсов (Hobfoll, Freedy 1993).

В модели *J-PM* предполагается, что несоответствие между характером работника и организации может проявляться по шести аспектам трудовой жизни: перегрузка, отсутствие контроля, недостаточное вознаграждение,

разрушение отношений между работником и организацией, отсутствие справедливости и конфликт ценностей. Люди по-разному реагируют на стрессоры в организации, поскольку в каждом конкретном случае формируется уникальный набор конструкторов, связанных с «выгоранием». В данной модели выгорание рассматривается как психологический синдром, который является реакцией работника на хронические межличностные стрессоры на рабочем месте, проявляющийся следующими симптомами: эмоциональное истощение, деперсонализация и редукция профессиональных достижений.

Раймонд Ли и Блэйк Эшворт, развивающие модель сохранения ресурсов, пришли к выводу, что изменения в требованиях к работникам менее связаны с эмоциональным истощением, чем изменения в ресурсном обеспечении, включающем и социальную поддержку (Lee, Ashforth 1996). Модель *JD-R* акцентирует внимание на дисбалансе между должностными обязанностями и доступными работнику ресурсами и подчеркивает, что дефицит ресурсов при высоких ожиданиях работодателя увеличивает вероятность стресса и, следовательно, выгорания. Согласно этой модели, повышение требований к работе в первую очередь приводит к эмоциональному истощению, тогда как нехватка рабочих ресурсов способствует деперсонализации, что ведет к снижению самооценки и проявлению признаков эмоционального выгорания (Halbesleben, Buckley 2004).

При адекватном соответствии запросов к работникам и имеющихся у них ресурсов, наблюдается увеличение удовлетворённости трудом, повышение производительности и вовлеченности персонала. Когда баланс положителен, работники более продуктивны, лояльны и высоко оценивают социально-психологический климат в организации. При отрицательном балансе продуктивность снижается, ухудшается качество выполнения обязанностей, возможны серьезные ошибки, опоздания и прогулы. Данная модель учитывает вовлеченность и удовлетворённость сотрудников работой, но уделяет мало внимания объяснениям конструкторов индивидуальных достижений и личностных особенностей, которые могут способствовать интенсификации профессионального выгорания (Kimes 2016). Это направление более подробно разработано представителями *J-PM* подхода.

Как пишет Владимир Бойко (2003), к внешним факторам профессионального выгорания относятся: хроническая напряженная психоэмоциональная деятельность; дестабилизирующая организация деятельности, в том числе, в аспектах планирования, структурирования труда, недостатка ресурсов при завышенных требованиях; повышенная ответственность за исполняемые операции и функции, работа в условиях внешнего и внутреннего контроля; неблагоприятная психологическая атмосфера, часто связанная с социально-трудовыми конфликтами; профессиональные вызовы при взаимодействии с получателями услуг, которые связаны с недостатком профессионализма, знаний и доступных ресурсов, что может привести к стремлению избегать взаимодействия с трудными случаями и экономии эмоциональных ресурсов.

К внутренним факторам выгорания относятся: склонность к психологической ригидности; интенсивная интериоризация, возникающая у людей с повышенной ответственностью; слабая мотивация к эмоциональной отдаче, проявляющаяся в отсутствии эмпатии и неспособности поощрять себя за сопереживание и сочувствие к клиентам; а также нравственные дефекты и дезориентация личности, проявляющиеся в неспособности транслировать ценностные ориентации, связанные с добропорядочностью и уважением прав и достоинств других (Бойко 2003).

Теоретический каркас исследований профессионального выгорания обычно опирается на психологическую перспективу, направляя исследователей на анализ внутренних переживаний и последствий стресса для сотрудников, при этом ответственность за которые часто перекладывается на самих специалистов. Социологический же дискурс, смещает исследовательский фокус в зону структурных неравенств и организационных контекстов, рассматривая профессиональное выгорание как воспроизводимый конструкт, который служит оправданием ригидности структур в учреждениях социальной сферы и маскирует реальные проблемы управления.

### **Дизайн исследования**

Целью данного исследования является определение уровня профессионального выгорания среди сотрудников социальных служб и выявление его организационных предикторов. Исследование проводилось в 2021 году на базе Управления социальной поддержки населения и Центра занятости населения, которые на тот момент находились в стадии слияния и в последствии преобразованы в Комитет социальной поддержки населения. В связи с чем респонденты на подвыборки не распределялись. На первом этапе были проведены полуструктурированные интервью с руководителями отделов (N=6) и специалистами (N=10), нацеленные на выявление особенностей функционала персонала подразделений. На втором этапе осуществлялся хронометраж работы, включая фотографирование полного рабочего дня выборочно у 15-ти сотрудников в день на протяжении рабочей недели, с фиксацией всех форм переработок. На третьем этапе был проведен опрос 89 сотрудников, что соответствует 85% от штатного состава специалистов. Для определения сформированности фаз профессионального выгорания использовалась методика Бойко (2003). Кроме того, применялась авторская анкета удовлетворенности трудом, опросник доверия Роберта Шо (2000).

### **Степень сформированности стадий профессионального выгорания**

Эффективность работы, ее объем и качество зависят от психоэмоционального состояния сотрудников и наличия у них симптомов профес-

сионального выгорания. Согласно методике Бойко, фаза напряжения, характеризующаяся чувством депрессии и тревожности, сформировалась у 56 % сотрудников. Это чревато ухудшением показателей работы и качества выполнения обязанностей. Кроме того, у 60 % сотрудников уже сформировалась фаза резистенции, а у 30 % она находится в стадии формирования. Избыточное эмоциональное истощение провоцирует защитные реакции, которые делают человека эмоционально закрытым, отстраненным и безразличным. Любая новая задача в профессиональной деятельности на таком фоне вызывает переутомление. Однако ситуация относительно фазы истощения несколько лучше: для 70 % респондентов данная фаза не сформировалась (см. табл. 1).

Таблица 1

#### Фазы сформированности эмоционального истощения

<i>Фазы / степень сформированности</i>	<i>Не сформирована</i>	<i>Формируется</i>	<i>Сформирована</i>
Напряжение	20,22	59,55	20,22
Резистенция	10,11	30,34	59,55
Истощение	69,67	10,11	20,22

Таким образом, большинство сотрудников находятся на стадии резистенции, что является серьезным сигналом для руководства. В литературе отмечается, что синдром выгорания имеет тенденцию к «заражению коллег» (Чердымова и др. 2019: 32). Такая интерпретация транслирует медикалистский дискурс, при этом категория болезни, ее распространение воспринимается как «черный лебедь», неожиданно напавший на сотрудников, которые, в свою очередь, «плохо» от него оберегались. Такой подход игнорирует тот факт, что сотрудники работают в организационной среде, которая сама транслирует нормы, ценности и культуру, способствующие возникновению условий для профессионального выгорания. Кроме того, организационный подход характеризуется отсутствием эффективных административных ресурсов для предотвращения распространения выгорания. На самом деле ключевым ресурсом для снижения выгорания, повышения мотивации и качества работы является создание условий, способствующих удовлетворенности сотрудников трудом, таких как рабочий климат, корпоративная культура, соблюдение стандартов работы и адекватной нагрузки.

#### Переработки как фактор напряжения

Уровень сформированности каждой фазы профессионального выгорания определяется на основе оценки ведущих симптомов. В фазе «Напряжение» доминирующим симптомом у 70 % опрошенных является

переживание психотравмирующих обстоятельств. К таким «психотравмирующим» факторам относятся чрезмерный объем работы, регулярные переработки, множество рабочих задач и нескончаемый поток распоряжений, которые в условиях пандемии как снежный ком поглощали сотрудников, вызывая чувство отчаяния и негодования:

Мы стали работать значительно больше, поскольку новые меры социальной поддержки появились, больше объем работ стал, больше оформлений дел, назначений. Как правило, мы уходим в 18, а часто и в 19 часов вечера (официальный рабочий день с 8.00 до 17.00 – автор), особенно, когда наступает время отчетов (Мария, стаж работы 29 л., гл. специалист).

Хронометраж работы и опрос сотрудников подтверждают значительную переработку у 97% сотрудников. Например, трудоемкость функции приема граждан, которая должна занимать нормативные 18 часов, на практике составляет 25,6 часа. Это приводит к тому, что лимит недельных трудозатрат превышает в среднем на 6,6 часа на специалиста, что составляет 16,5% от нормативных 40 рабочих часов в неделю. В функционале специалистов учреждений социальной сферы большая часть временных затрат приходится на ведение личных дел, на что уходит от 71,9% до 87,9% рабочего времени, в зависимости от подразделения. Кроме того, точные расчеты переработок затруднены, поскольку часть «бумажной работы» сотрудники часто берут на доработку домой. Также объем работы увеличился за счет дублирования функций: наряду с ведением дел через программное обеспечение, сотрудники параллельно фиксируют всю информацию «по старинке», на бумажных носителях.

Большинство специалистов (63%) возмущены переработками, но воспринимают их как неотъемлемую часть работы, а не как признак сбоя в управлении организацией. Формы переработок различны и зависят от объема работы и периодов подготовки отчетной документации. Сотрудники персонально выбирают способ переработки – оставаться после работы, приходить раньше, использовать обеденные перерывы или выходные дни, либо брать работу на дом:

Каждый день почти задерживаемся, когда отчеты идут, вообще до ночи сидим. Один раз у меня ребенок на бумагах нарисовал, пришлось все переделывать, после этого только на работе, домой не таскаю. Да, я согласна задерживаться, платили бы за это больше, а так только злит (Светлана, стаж работы 2 г., специалист II категории).

Ситуация с переработками усугубляется из-за ограниченных возможностей организации по материальной мотивации. Наличие доплат и различных форм премирования могло бы смягчить негативное восприятие постоянных переработок и способствовать полноценному отдыху сотрудников во вне рабочее время. Однако такие меры не реализуются.

## **Доверие к организации – фактор снижения тревожности сотрудников**

В исследуемой организации, как и в большинстве социальных учреждений, бюджет на фонд оплаты труда строго ограничен. В условиях дефицита материального вознаграждения особое значение приобретают нематериальные факторы мотивации, такие как стиль руководства, социально-психологический климат и корпоративная культура. Эти аспекты напрямую влияют на эмоциональное состояние сотрудников. Токсичный стиль руководства может способствовать развитию профессионального выгорания, в то время как поддержка со стороны коллег и руководителя, а также ощущение заботы и доверия могут значительно снижать его уровень.

Согласно результатам применения опросника доверия Р. Шо, в организации наблюдается обнадеживающая картина: преобладает средний уровень доверия. Самый высокий показатель зафиксирован по субшкале «Порядочность» – 56%. Остальные показатели также удовлетворительные: «Забота» – 34%; «Результативность» – 30%; «Доверие» – 27%. Однако существует проблемная зона: сотрудники редко получают признание за свой личный вклад в развитие организации.

Респонденты положительно оценивают взаимоотношения с руководством и стиль лидерства, подчеркивая, что у руководителей слово совпадает с делом и им можно доверять. Это создает благоприятный фон в отношениях с коллегами и поддерживает поведенческие паттерны «организационного договора» – конвенции, которая определяет, как следует осуществлять деятельность и какие модели поведения демонстрировать в общении с коллегами и клиентами. По результатам опроса основными ценностями культуры организации были названы качественное выполнение должностных обязанностей и работа в соответствии с установленными правилами (29%), а также уважительное отношение к коллегам и клиентам (20%). Эти данные были получены из обобщения ответов на открытые вопросы, где проценты рассчитывались от общего числа сотрудников.

### **«Эмоциональные качели»: от перепадов настроения до отстранённости**

Работа часто становится одной из важнейших сторон жизни, а значит все события и ситуации на рабочем месте, будь то общение с клиентами или взаимодействие с коллегами или начальством, вызывают сильный эмоциональный отклик. Наблюдатели, проводившие хронометраж, отмечали, активную реакцию сотрудников на потребности клиентов, обычно они уделяли больше времени консультациям, чем было запланировано. Однако в некоторых случаях специалисты проявляли бюрократический подход, сокращая время взаимодействия. Это указывает на формирование

у сотрудников фазы резистенции. По результатам исследования, симптомы «Редукция профессиональных обязанностей» были зафиксированы у 80% респондентов, а «Неадекватное избирательное эмоциональное реагирование» – у 70%. В ситуациях проявления «черствости» и «эмоционального равнодушия» специалисты часто оправдывают себя, перекладывая ответственность за выбранную стратегию поведения на клиентов.

Симптом «расширения сферы экономии эмоций» обнаружен или находится в стадии формирования у 30% респондентов. Этот симптом характеризуется как «интоксикация от общения с людьми», когда сдержанное проявление эмоций на работе сопровождается переносом негативных настроений на ближайшее окружение дома. Такой перенос является одним из распространенных профессиональных рисков, с которым, к сожалению, в организации справиться не учат.

Несмотря на то, что тестирование показало у большинства сотрудников сформированные признаки редукции профессиональных обязанностей, результаты хронометража выявили противоположное: сотрудники не опаздывали, перерывы в работе были строго регламентированы, а обеды часто проходили без отрыва от рабочих процессов. Это свидетельствует о добросовестном отношении к работе, хотя упрощение задач все равно имело место быть.

Иногда получатели приходят за «похоронными». Понятно, что они пытаются поделиться, у них горе. А у нас специалисты очень загружены, действия до автоматизма доведены, им некогда включаться в диалог, да и эмоционально растрачиваться сил нет. (Начальник отдела Адресной помощи, стаж работы 21 г.).

Таким образом, как редукция профессиональных обязанностей, так и экономия эмоций являются защитными механизмами, которые сотрудники неосознанно используют для профилактики профессионального выгорания.

### **«Неудовлетворенность собой»: карьерный тупик при максимальной регламентации работы**

Несмотря на относительно благоприятный эмоциональный фон во взаимоотношениях с коллегами и руководством, содержание трудовой деятельности и возможности для профессионального развития остаются проблемными зонами. Симптом «неудовлетворенности собой» выявлен у 29% сотрудников и, согласно ответам респондентов, часто связан с отсутствием перспектив профессионального роста:

В нашем отделе очень сложно получить место ведущего специалиста, я уже не говорю о главном. Все должности заняты, никто не увольняется, поэтому мы работаем на ставках специалистов 1 категории по 10–15 лет» (Екатерина, стаж работы 14 л., специалист I категории).

Чувство скуки, рутины и бесперспективности часто приводит сотрудников к неудовлетворенности выбором своего профессионального пути, организации и сферы деятельности. Сотрудники низко оценили креативный характер работы и возможности творческой реализации. Большинство их функциональных обязанностей четко регламентировано, действия доведены до автоматизма, и работа в основном связана с выполнением бюрократических процедур, что способствует росту неудовлетворенности среди сотрудников, стремящихся к интересной работе. Желание специалистов изменить что-то в организационных процессах и проявить инициативу часто подавляется отговорками руководства:

У нас в Отделе автоматизации большие возможности. Мы предложили внедрить одну программу и обучить сотрудников, но в ответ услышали, что это нужно очень долго согласовывать, а сотрудников от работы, ради вашей программы, никто отрывать не будет, руки опустились (Михаил, стаж работы 2 г., специалист I категории).

Здесь наблюдается типичная ситуация для организаций подобного рода: система, в которую они интегрированы, ригидна и неповоротлива. Инициативность, предложения по внедрению новых технологий и оптимизации рабочих процессов часто недооцениваются руководством и не получают должного поощрения и поддержки. Необходимая гибкость для адаптации к изменчивой внешней среде, особенно в условиях социальных кризисов, не формируется. И руководители, и большинство сотрудников оказываются зажатыми в жестких рамках бюрократии, что неизбежно накладывает отпечаток на культурные паттерны организационного поведения и восприятие инноваций. Профессиональное выгорание может дополнительно усилить инертность культуры, когда отсутствуют силы и ресурсы для каких-либо изменений.

## **Заключение**

Труд в условиях пандемии подчеркнул специфику кризисной ситуации, когда внешние условия серьезно изменили характер работы рядовых сотрудников социальных служб. Вырос объем рабочей нагрузки из-за увеличения числа обслуживаемых граждан и мер социальной поддержки, бюрократические требования заставили сотрудников дублировать свои функции. Хронические проблемы данной сферы, такие как низкая оплата труда, отсутствие признания за вклад в общеорганизационное дело, работа со сложными ситуациями, требующими особого мастерства, «неудовлетворенность собой» из-за ограниченных карьерных возможностей, усугубились в период пандемии. К этому добавились новые негативные симптомы, такие как возрастающая напряженность в обществе, вызванная угрозами «черных лебедей», тревожные переживания и отсутствие материальной мотивации. Даже

в условиях нестандартной ситуации, такой как пандемия, системы премирования и дополнительные выплаты за переработки не были оформлены.

Очевидна необходимость профилактической работы и реализация мер по снижению уровня профессионального выгорания. Традиционно исследования в этой области ведут психологи, которые фокусируются на индивидуальных копинг стратегиях. Однако, значительное влияние на уровень стресса и выгорания оказывают не только индивидуальные, но и организационные факторы. В ходе исследования были изучены такие аспекты, как нормирование и цифровизация труда, состояние социально-психологического климата, организационное доверие, мотивация, и планирование человеческих ресурсов. Результаты показывают, что существует необходимость глубоких изменений в менеджменте, что на практике осложнено из-за нехватки финансовых и кадровых ресурсов в большинстве подобных учреждений. В исследуемых организациях благоприятный климат и демократичный стиль руководства часто являются результатом случайного стечения обстоятельств, а не целенаправленной работы. Кадровые процедуры и процессы находятся в кризисном состоянии и не только не способствуют снижению выгорания, но и могут его усугублять из-за слабой системы мотивации и тупиков в карьерном росте. В таких условиях индивидуальные стратегии совладания со стрессом могут серьезно ослабевать. Поэтому основным направлением борьбы с профессиональным выгоранием видится не в индивидуальной работе, а в перестройке процессов управления персоналом и организацией.

### **Выражение признательности**

Материал подготовлен в рамках исследования, проеденного по заказу Министерства труда и социальной защиты Саратовской области «Разработка методики комплексного исследования государственных казенных учреждений социальной поддержки населения и центров занятости населения Саратовской области».

### **Список источников**

Бойко В. В. (2003) *Синдром эмоционального выгорания в профессиональном общении*. Санкт-Петербург: Речь.

Ослон А. А. (ред.) (2021) *Социология пандемии. Проект коронаФОМ*. Москва: Институт Фонда Общественное Мнение.

Плаксин С. М., Жулин А. Б., Фаризова С. А (ред.) (2021) *«Черный лебедь» в белой маске*. Москва: ВШЭ.

Таллеб Н. (2013) *Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости*. М.: КоЛибри.

Чердымова Е. И., Чернышова Е. Л., Мачнев В. Я. (2019) *Синдром эмоционального выгорания специалиста*. Самара: Самарский университет.

- Шо Р. Б. (2000) *Ключи к доверию в организации : Результативность. Порядочность. Проявление заботы.* М.: РАНХиГС: Дело.
- Ярская-Смирнова В., Ярская-Смирнова Е. (2022) *Темпорализм социальной реальности пандемии: общественное настроение, дискурсы и опыт.* М.: «Вариант».
- Bakker A. B., Demerouti E., Sanz-Vergel A.I. (2014) Burnout and Work Engagement: The JD-R approach. *Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1 (1): 389–411.
- Gallup (2023) *Employee Burnout: Causes and Cures. Report.* Available at: <https://www.gallup.com/workplace/282659/employee-burnout-perspective-paper.aspx> (accessed 25 October 2023).
- Halbesleben J. R.B., Buckley M. R. (2002) Burnout in Organizational Life. *Journal of Management*, 30 (6): 859–879.
- Hobfoll S. E., Freedy J. (1993) Conservation of Resources: A General Stress Theory Applied to Burnout. In: W. B. Schaufeli (ed.) *Professional burnout: Recent Developments in Theory and Research.* Washington, DC. Taylor & Francis: <https://doi.org/10.1201/9780203741825>.
- Kimes A. T. (2016) *Burnout Rates among Social Workers: A Systematic Review and Synthesis.* Available at: <https://scholarworks.lib.csusb.edu/etd/398/> (accessed 25 October 2023).
- Lee R. T., Ashforth B. E. (1996) A Meta-analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81 (2): 123–133.
- Lloyd Ch., King R., Chenoweth L. I. (2011) Social Work, Stress and Burnout: A Review. *Journal of Mental Health*, (11): 255–265.
- Maslach C., Leiter M. P., Jackson S. E. (2002) Making a Significant Difference with Burnout Interventions: Researcher and Practitioner Collaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 33 (2): 296–300.
- Morrison C. (2023) *Employee Burnout Statistics You Can't Ignore.* Available at: <https://everyonesocial.com/blog/employee-burnout-statistics/> (accessed 25 October 2023).
- Snowden D. J. (2011) *Cynefin, a Sense of Time and Place: An Ecological Approach to Sense Making and Learning in Formal and Informal Communities.* Available at: [clck.ru/3At4FJ](http://clck.ru/3At4FJ) (accessed 25 October 2023).

## **PROFESSIONAL BURNOUT OF SOCIAL SERVICE EMPLOYEES: ORGANIZATIONAL PREDICTORS IN A CRISIS CONDITIONS**

Contemporary work in the field of social services is inextricably linked with the risk of professional burnout, exacerbated by stressful conditions, crises, and interactions that require emotional involvement and high professionalism. The article presents the results of research on professional burnout among employees and organizational predictors that influence its development. Using the example of two institutions that began merging in 2021, the authors examine which factors in work structure and personnel management contribute to the intensification of symptoms of tension, resistance, and exhaustion among the staff. The results obtained through surveys, interviews, and time studies point to significant overloads and emotional exhaustion of employees, caused both by direct job duties and limited opportunities for career and professional growth. Particular attention is paid to analyzing the impact of the COVID-19 pandemic, which has exacerbated existing negative trends in social services – from increased workload to worsening bureaucratic procedures, contributing to additional emotional pressure on employees. The authors note a close relationship between organizational conditions and the level of professional burnout: a lack of support from management and colleagues, opaque personnel procedures, and limited opportunities for motivation significantly increase stress levels among employees. The article emphasizes that responsibility for professional burnout is often placed on employees, while ignoring the contribution of the organization and administrative resources, indicating a problem with management effectiveness. The authors stress that combating professional burnout requires a profound restructuring of managerial processes and approaches to work organization.

*Keywords:* social services, professional burnout, crisis, job satisfaction, organizational factors

DOI:

---

Irina Surkova – Doct. Sci. (Sociol.), Docent, Professor of the Povolzhsky Institute of Management – the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saratov, Russian Federation. Email: [irina\\_surkova@mail.ru](mailto:irina_surkova@mail.ru)

Oksana Andryuschenko – Cand. Sci. (Sociol.), Associate professor of the Povolzhsky Institute of Management – the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration., Saratov, Russian Federation. Email: [deskew@yandex.ru](mailto:deskew@yandex.ru)

Natalia Sorokina – Cand. Sci. (Sociol.), Associate professor, Department of Philosophy, Sociology, Cultural Studies, director Scientific and Educational Regional Center for Monitoring Research, SSTU, Saratov, Russian Federation. Email: [natalia.sorokina.nv@gmail.com](mailto:natalia.sorokina.nv@gmail.com)

## References

- Bakker A. B., Demerouti E., Sanz-Vergel A.I. (2014) *Burnout and Work Engagement: The JD-R approach*. *Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1 (1): 389–411.
- Boyko V. V. (2003) *Sindrom emotsional'nogo vygoraniya v professional'nom obshchenii* [The Syndrome of Emotional Burnout in Professional Communication]. St. Petersburg: Speech.
- Cherdymova E. I., Chernyshova E. L., Machnev V. Ya. (2019) *Sindrom emotsional'nogo vygoraniya spetsialista: monografiya* [Burnout Syndrome of a Specialist: Monograph]. Samara: Samara University.
- Gallup (2023) *Employee Burnout: Causes and Cures. Report*. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/282659/employee-burnout-perspective-paper.aspx> (accessed 25 October 2023).
- Halbesleben J. R.B., Buckley M. R. (2002) Burnout in Organizational Life. *Journal of Management*, 30 (6): 859–879.
- Hobfoll S. E., Freedy J. (1993) Conservation of Resources: A General Stress Theory Applied to Burnout. In: W. B. Schaufeli (ed.) *Professional burnout: Recent Developments in Theory and Research*. Washington, DC: Taylor & Francis: <https://doi.org/10.1201/9780203741825>.
- Kimes A. T. (2016) *Burnout Rates among Social Workers: A Systematic Review and Synthesis*. Available at: <https://scholarworks.lib.csusb.edu/etd/398/> (accessed 25 October 2023).
- Lee R. T., Ashforth B. E. (1996) A Meta-analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81 (2): 123–133.
- Lloyd Ch., King R., Chenoweth L. I. (2011) Social Work, Stress and Burnout: A Review. *Journal of Mental Health*, (11): 255–265.
- Maslach C., Leiter M. P., Jackson S. E. (2002) Making a Significant Difference with Burnout Interventions: Researcher and Practitioner Collaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 33 (2): 296–300.
- Morrison C. (2023) *Employee Burnout Statistics You Can't Ignore*. Available at: <https://everyonesocial.com/blog/employee-burnout-statistics/> (accessed 25 October 2023).
- Oslon A. A. (ed.) (2021) *Sociology of the Pandemic. The Coronaf Project*. Moscow: Institute of the Public Opinion Foundation.
- Plaksin S. M., Zhulin A. B., Farizova S. A. (eds.) (2021) *'Chernyy lebed' v beloy maske* [Black Swan in a White Mask]. Moscow: HSE.
- Sho R. B. (2000) *Klyuchi k doveriyu v organizatsii : Rezul'tativnost' . Poryadochnost' . Proyavlenie zaboty* [The Keys to Trust in an Organization : Effectiveness. Decency. A Show of Care]. Moscow: RANEP: Delo.
- Snowden D. J. (2011) *Cynefin, a Sense of Time and Place: An Ecological Approach to Sense Making and Learning in Formal and Informal Communities*. Available at: [clck.ru/3At4FJ](http://clck.ru/3At4FJ) (accessed 25 October 2023).
- Talleb N. (2013) *Chernyy lebed' . Pod znakom nepredskazuemosti* [The Black Swan. Under the Sign of Unpredictability]. Moscow: KoLibri.
- Yarskaya-Smirnova V., Yarskaya-Smirnova E. (eds.) (2022) *Temporalizm sotsial'noy real'nosti pandemii: obshchestvennoe nastroyenie, diskursy i opyt* [The Temporalism of the Social Reality of the Pandemic: Public Mood, Discourses and Experience]. Moscow: 'Variant'.