

МЕТОДИКА ДИАГНОСТИКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ ПЕРСОНАЛА ИННОВАЦИОННЫХ IT-ОРГАНИЗАЦИЙ ПРИ УДАЛЕННОЙ РАБОТЕ

A DIAGNOSTIC METHODOLOGY FOR PROFESSIONAL BURNOUT OF PERSONNEL IN INNOVATIVE IT ORGANIZATIONS IN A REMOTE WORK CONTEXT

ПОЛУЧЕНО 01.03.2026 ОДОБРЕНО 09.03.2026 ОПУБЛИКОВАНО 30.04.2026 УДК 005.7, 005.95/96 DOI: 10.12737/2305-7807-2026-14-2-15-22



ЕГОРОВА Е.А.

Аналитик данных в отделе аналитики ООО «Эйчар рокет», г. Москва

EGOROVA E.A.

Data Analyst, Analytics Department of HR Rocket LLC, Moscow

e-mail: egorova.askk@mail.ru

СИНЯВИНА М.П.

Старший преподаватель Высшей школы государственного управления, ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», г. Санкт-Петербург

SINYAVINA M.P.

Senior Lecturer, Graduate School of Public Administration, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg

e-mail: sinmp@inbox.ru



БАРАНОВА Т.И.

Ассистент Высшей школы государственного управления, ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», г. Санкт-Петербург

BARANOVA T.I.

Assistant, Graduate School of Public Administration, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg

e-mail: tatisoul1989@gmail.com



Аннотация

В статье рассматривается проблема профессионального выгорания IT-специалистов, работающих удаленно. Проведен сравнительный анализ существующих методик диагностики выгорания (MBI, CBI, SMBM, методика В.В. Бойко) и выявлены их ограничения применительно к удаленному IT-формату: отсутствие шкал, оценивающих цифровую перегрузку, размытость границ «работа/дом» и специфические коммуникативные барьеры дистанционного взаимодействия. Определены требования к инструментам диагностики профессионального выгорания IT-специалистов, работающих удаленно. Разработана оригинальная методика диагностики, включающая специализированный опросник анкеты и процедуру сопоставления с корпоративными показателями (KPI). Представлены результаты апробации методики в малой инновационной IT-компании, выявившие ключевые стресс-факторы (высокая нагрузка, давление заказчиков, проблемы адаптации к удаленному формату). Приведены результаты корреляционного анализа, отражающие влияние различных факторов на уровень выгорания IT-специалистов, работающих дистанционно. Предложенная авторами методика может использоваться HR-службами для ранней диагностики выгорания и разработки адресных программ поддержки персонала.

Ключевые слова: профессиональное выгорание, управление персоналом, IT-организации, удаленная работа, методики диагностики.

Abstract

The article examines the problem of professional burnout among IT specialists engaged in remote work. A comparative analysis of existing burnout diagnostic methodologies (MBI, CBI, SMBM, and V.V. Boyko's method) was conducted, revealing their limitations in the context of the remote IT format. These limitations include the absence of scales for assessing digital overload, the blurring of work-life boundaries, and the specific communicative barriers inherent in remote interaction. The study defines the requirements for diagnostic tools tailored to remote IT professionals. An original diagnostic methodology was developed, comprising a specialized questionnaire and a procedure for correlating results with corporate performance indicators (KPIs). The article presents the findings from a pilot validation of this methodology within a small, innovative IT company, which identified key stress factors such as high workload, client pressure, and challenges in adapting to the remote format. The results of the correlation analysis are presented, reflecting the influence of various factors on the burnout level of remote IT specialists. The methodology proposed by the authors can be utilized by HR departments for the early diagnosis of burnout and the development of targeted personnel support programs.

Keywords: professional burnout, human resource management, IT organizations, remote work, assessment techniques.

Работа в сфере информационных технологий часто связана с высоким уровнем стресса, интенсивным использованием интеллектуальных ресурсов и необходимостью постоянно осваивать новые технологии.

Согласно современным данным, распространенность профессионального выгорания среди сотрудников ИТ-отрасли демонстрирует тенденцию к росту [1; 2]. При этом исследование показывают, что сотрудники, работающие удаленно чаще подвержены риску выгорания, чем работники, занятые в офисе полный день [3]. Учитывая, что ИТ-сфера лидирует по числу удаленных сотрудников [4], а управление в условиях информационной перегрузки становится нормой [5], задачи диагностики и предотвращения выгорания приобретают особую актуальность.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Основными методиками, применяемыми в настоящее время для диагностики профессионального выгорания, являются следующие: опросник выгорания Маслач (*Maslach Burnout Inventory, MBI*). Он был разработан психологами К. Маслач и С. Джексоном в 1981 г. [6], опросник *Copenhagen Burnout Inventory (CBI)*, разработанный группой датских учёных под руководством Кристена Борца (*Kristen Borritz*) в 1990-х гг. [7], опросник *Shirom — Melamed Burnout Measure (SMBM)*, разработанный Авидором Широном (*A. Shirom*) и С. Меламедом (*S. Melamed*) [8]. В постсоветском пространстве широко используется методика, предложенная российским исследователем В.В. Бойко [9].

Цель исследования: разработка и апробация методики диагностики профессионального выгорания персонала инновационных ИТ-организаций, работающего удаленно.

Задачи исследования: 1) провести сравнительный анализ существующих методик диагностики выгорания (*MBI, CBI, SMBM*, методика В.В. Бойко) и выявить их ограничения применительно к удаленному ИТ-формату; 2) определить требования к инструментам диагностики профессионального выгорания ИТ-специалистов, работающих удаленно; 3) разработать методику диагностики, включающую инструментарий и алгоритм обработки данных, адаптированный к специфике ИТ-сферы; 4) апробировать разработанную методику в условиях малой инновационной ИТ-компании; 5) определить влияние различных факторов на уровень выгорания ИТ-специалистов, работающих дистанционно.

ОБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом данного исследования является феномен профессионального выгорания, проявляющийся у сотрудников, работающих дистанционно в сфере информационных технологий (ИТ).

В качестве предмета исследования выступают факторы, способствующие развитию профессионального выгорания у удалённо работающих сотрудников ИТ-компаний. Исследование направлено на разработку и апробацию методики диагностики профессионального выгорания ИТ-специалистов, работающих удаленно.

МЕТОДЫ И МАТЕРИАЛЫ

Исследование, результаты которого приводятся в данной работе, является частью комплекса исследований, которые проводятся коллективом исследователей Высшей школы государственного управления Института промышленного менеджмента, экономики и торговли СПбПУ, направление «Управление персоналом» в области изучения специфики

управления персоналом в цифровой экономике [10], в сфере ИТ [11], а также в области разработки комплексных и простых в использовании систем получения объективной информации о деятельности организаций, бизнес-процессов и персонала (см., например, [12; 13]).

Исследование проводилось в несколько этапов. На теоретическом этапе применялись методы критического анализа научной литературы и сравнения для выявления ограничений существующего диагностического инструментария. Эмпирическая база исследования сформирована на базе малой инновационной ИТ-компании ООО «Хорошие программы» (специализация — разработка программного обеспечения (ПО) и внедрение *BPM/CRM*-систем).

В апробации приняли участие 23 сотрудника из 27, занятых в разработке программного обеспечения (охват — 85%). Выборка однородна по профессиональному признаку (разработчики, тестировщики, аналитики), что соответствует задачам пилотного исследования в конкретной организации. Критерии отбора: опыт работы в ИТ не менее шести месяцев, удаленный формат занятости.

Для количественной оценки уровня выгорания применялась шкала Лайкерта. Ответам присваивались баллы от 1 (низкий уровень проявления) до 5 (высокий уровень проявления). Например, варианту «Никогда» присваивался 1 балл, варианту «Постоянно» — 5 баллов. Для каждого респондента рассчитывался суммарный индекс выгорания и индексы по отдельным шкалам (субъективная утомляемость, эмоциональное отчуждение и др.). Анализ данных включал качественную интерпретацию выявленных факторов. Ответы респондентов были квантифицированы в сводный показатель. Для определения влияния различных факторов на уровень выгорания был проведен корреляционный анализ с использованием коэффициента Пирсона.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

1. Анализ существующих методик для диагностики профессионального выгорания

Анализ четырех основных инструментов (*MBI, CBI, SMBM*, методика В.В. Бойко) позволил выявить ограничения их применения для удаленно работающего персонала в ИТ-организации (табл. 1).

Таблица 1

Анализ существующих инструментов диагностики профессионального выгорания (разработано авторами)

Название опросника	Ключевые аспекты	Преимущества для ИТ-специалистов, работающих удаленно	Ограничения в контексте удаленного формата работы / ИТ-специалистов
Опросник выгорания Маслач (<i>MBI</i>) [6]	Эмоциональное истощение, деперсонализация, редукция достижений	Стандартизован, позволяет сравнивать с международными данными	Слабо учитывает когнитивное и физическое истощение, характерные для ИТ-специалистов
Копенгагенский опросник выгорания (<i>CBI</i>) [7]	Личностное, рабочее и клиент-ориентированное выгорание	Учитывает влияние среды	Меньше подходит для ИТ-специалистов, не имеющих прямого контакта с конечным клиентом
Шкала выгорания Широма — Меламеда (<i>SMBM</i>) [8]	Физическое, эмоциональное и когнитивное истощение	Подходит для анализа энергетического и когнитивного истощения	Не охватывает социальные и организационные аспекты удаленной работы

Окончание табл. 1

Название опросника	Ключевые аспекты	Преимущества для IT-специалистов, работающих удаленно	Ограничения в контексте удаленного формата работы IT-специалистов
Методика диагностики выгорания В.В. Бойко [9]	Напряжение, сопротивление, истощение	Адаптирована под российские условия, доступна для массовой диагностики	Длинная, утомительна, возможна субъективность

Установлено, что рассмотренные в табл. 1 методики не содержат шкал, специфичных для диагностики выгорания IT-специалистов, работающих удаленно: «цифровая перегрузка», «размытые границы рабочего времени», «самоорганизация в дистанционном режиме». Это обосновывает необходимость разработки специализированного инструментария, отвечающего следующим требованиям:

- наличие вопросов, специфичных для удаленной работы IT-специалистов, и охватывающих уникальные аспекты именно IT-сферы: диагностирование фактора, связанного с интенсивностью труда IT-специалистов; диагностирование фактора, связанного с соблюдением баланса между работой и отдыхом при удаленной работе; диагностирование фактора, связанного с неформальным общением;
- сохранение базовой структуры опросника, свойственной классическим методикам по выгоранию, что позволит проводить частичное сопоставление с предыдущими исследованиями;
- минимизация времени респондентов на ответы на вопросы (обязательное условие для использования опросника в условиях информационной перегрузки).

2. Описание разработанной методики (основной результат исследования)

Регулярное анкетирование, проводимое, например, каждые шесть месяцев, позволяет отслеживать динамику изменений в психоэмоциональном состоянии работников и выявлять первые признаки выгорания на ранней стадии. Эти результаты можно представлять в разрезе различных групп работников: по профессиональному признаку (аналитика, разработка, менеджмент), половозрастному и т.д. Динамика этих обобщенных индексов может служить опережающим индикатором, свидетельствующим о возможном ухудшении производительности труда и увеличении текучести кадров. Для результатов анкетирования, требующих внимания (т.е. для работников, для которых диагностированы проблемы профессионального выгорания, применяются другие методы (более трудозатратные), которые позволяют выявить причины выгорания и выбрать мероприятия для устранения как последствий, так и причины обнаруженного выгорания. Предлагаемая методика предполагает определение целей диагностики, включая описание задач диагностики, ее участников, сроков и т.п. (основной целевой аудиторией являются сотрудники IT-компаний, работающие удаленно, такие как разработчики, тестировщики, аналитики, специалисты в области машинного обучения). Реализация методики включает четыре этапа:

- 1) проведение анкетирования направлено на выявление проявлений (симптомов) выгорания и в случае их обнаружения — на выявление основных стрессовых факторов, способствующих развитию профессионального выгорания.

Для количественной оценки уровня профессионального выгорания в рамках проведенного опроса использованы

ответы на блок вопросов, напрямую связанных с проявлениями физического, эмоционального и когнитивного истощения. С целью выявления признаков выгорания в опросник включены вопросы, направленные на оценку следующих факторов:

- субъективная утомляемость и нехватка энергии в течение дня;
- эмоциональное отчуждение и безразличие к рабочей деятельности;
- нарушения сна и соматические симптомы;
- восприятие значимости и полезности своей работы.

Эти факторы соотносятся с факторами, выделенными Кристиной Маслач. Однако дополнительно в вопросах разработанной методики учитывается аспект физического истощения. Разработанная анкета представлена в приложении 1;

- 2) проведение оценки 360 градусов, которая представляет собой комплексное интервью с участием трех сторон: самого сотрудника, его коллег и непосредственного руководителя. Такой подход позволяет получить всестороннюю картину состояния работника, выявить расхождения между его самооценкой и наблюдениями окружающих, а также оценить объективность восприятия его профессионального состояния. В рамках интервью сотрудникам предлагается ответить на вопросы, касающиеся четкости поставленных задач, уровня нагрузки, баланса между рутинными и интересными задачами, а также качества обратной связи от руководства. Коллеги оценивают признаки перегрузки, усталости, монотонности в работе и склонность сотрудника к излишнему стремлению к идеальному результату. Руководитель, в свою очередь, предоставляет информацию о распределении задач, наличии перегрузки, разнообразии выполняемых обязанностей и степени восприимчивости сотрудника к обратной связи. Комплексный подход оценки 360 градусов позволяет не только идентифицировать ранние симптомы выгорания, но и понять, какие организационные и индивидуальные факторы вносят наибольший вклад в формирование негативного эмоционального состояния. В приложении 2 представлены примерные вопросы для проведения оценки 360 градусов в условиях удаленного формата работы;
- 3) сопоставление результатов анкетирования и оценки 360 градусов с корпоративными показателями, такими как ключевые показатели эффективности (KPI), данные о больничных и статистика отпусков. Анализ взаимосвязей между субъективными оценками состояния сотрудников и объективными показателями эффективности работы компании позволяет выявить пороговые значения, при которых ухудшение психоэмоционального состояния начинает сказываться на производительности. Такой сравнительный анализ является важным этапом для определения эффективности диагностической методики и разработки практических рекомендаций по профилактике выгорания;
- 4) разработка рекомендаций по профилактике и коррекции профессионального выгорания. На основании полученных данных формируются конкретные меры, направленные на оптимизацию организации труда, корректировку нагрузки, улучшение системы обратной связи и повышения уровня поддержки со стороны руководства. Рекомендации могут включать внедрение тренингов по управлению стрессом, пересмотр системы распределения обязанностей, а также организацию регулярных встреч для обсуждения результатов и корректировки рабочих процессов.

3. Апробация

Методика диагностики профессионального выгорания, представленная в данном исследовании, была апробирована в малой инновационной ИТ-компании, специализирующейся на разработке программного обеспечения и внедрении BPM/CRM-систем, таких как *BPMSoft*. В исследовании приняли участие 85% сотрудников, участвующих в разработке программного обеспечения (23 из 27 человек).

В ходе пилотного исследования в ООО «Хорошие программы» ($N = 23$) установлено, что чуть более половины опрошенных (12 человек, 52%) испытывают субъективное чувство выгорания на «среднем» и «высоком» уровне. Наиболее выражено это чувство у молодых сотрудников в возрасте до 34 лет.

Анализ стратегий совладания со стрессом (рис. 1) показал, что сотрудники отдают предпочтение пассивным формам восстановления: просмотру контента (91% респондентов) и общению (70%). Структурированные методы (планирование, обращение к специалистам) используются значительно реже. Это свидетельствует о риске неэффективного восстановления ресурсов.

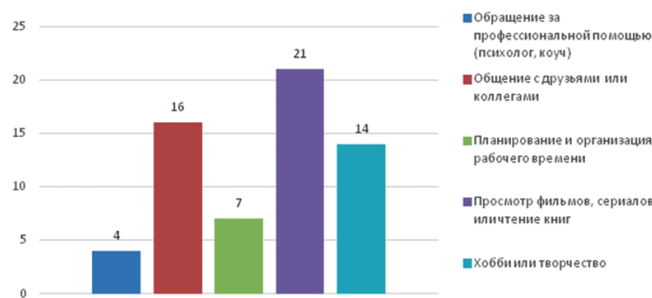


Рис. 1. Распределение ответов респондентов на вопрос «Какие из следующих стратегий Вы используете для борьбы со стрессом?» (составлено авторами)

С методической точки зрения в ходе исследования было установлено, что вопросы анкеты понятны респондентам, а полученные данные позволяют HR-специалистам формировать адресные программы поддержки (рис. 2).

Наибольшее число респондентов (31%) указали, что эффективной поддержкой со стороны компании могли бы стать занятия английским языком, 30% участников опроса выбрали компенсацию затрат на фитнес как предпочтительный способ снижения уровня стресса. Консультации с психологом оказались значимыми для 22% опрошенных, что свидетельствует о признании важности психологического сопровождения в условиях профессионального напряжения. Наименьшее число респондентов (17%) отметили, что дополнительный выходной помог бы им справляться со стрессом.

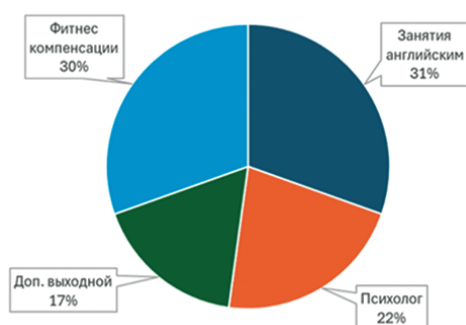


Рис. 2. Распределение ответов респондентов на вопрос «Какие меры поддержки со стороны компании помогли бы Вам лучше справиться со стрессом?» (составлено авторами)

В результате проведения опроса сотрудников и последующего анализа полученных данных были выявлены ключевые организационные и поведенческие факторы, сопряжённые с риском развития профессионального выгорания в условиях дистанционной работы. В ходе последующего изучения было установлено, что основными стресс-факторами, которые оказывают существенное негативное влияние на сотрудников, являются следующие:

- высокая рабочая нагрузка: жесткие дедлайны и сжатые сроки выполнения проектов; сверхурочная работа и отсутствие достаточных по времени перерывов;
- давление со стороны заказчиков: работа с требовательными и сложными клиентами; частые изменения в требованиях и задачах;
- проблемы с адаптацией к удалённому формату профессиональной деятельности: необходимость высокой самоорганизации в условиях дистанционной работы; сложности в поддержании эффективной коммуникации между удалёнными сотрудниками;
- недостаток физической активности: недостаток времени на физическую активность и пребывание на свежем воздухе; отсутствие регулярных перерывов, что приводит к ухудшению состояния здоровья;
- постоянное обучение и необходимость интеграции новых знаний: организация мероприятий, связанных с повышением квалификации, которые могут не вписываться в основной график работы; давление, связанное с необходимостью регулярного освоения новых знаний и технологий.

Часть этих факторов является общей для подавляющего большинства компаний [14], часть специфична именно для ИТ-сферы (давление, связанное с необходимостью регулярного освоения новых знаний и технологий), а часть — именно для удаленной работы (необходимость высокой самоорганизации в условиях дистанционной работы; сложности в поддержании эффективной коммуникации между удалёнными сотрудниками).

Для количественной оценки уровня выгорания ответы респондентов о самочувствии были квантифицированы в сводный показатель (шкала от 0 до 20). Данный показатель был разделен на четыре уровня (квартиля) для качественной интерпретации [15]:

- уровень 0 («зеленый», 0–5 баллов): норма, симптомы выгорания отсутствуют;
- уровень 1 («желтый», 6–10 баллов): низкий уровень, требует внимания;
- уровень 2 («оранжевый», 11–15 баллов): высокий уровень, требует рассмотрения;
- уровень 3 («красный», 16–20 баллов): критический уровень, требует немедленного реагирования;

Для определения итогового влияния различных факторов на уровень выгорания был проведен корреляционный анализ с использованием коэффициента Пирсона.

Результаты корреляционного анализа сгруппированы по уровню значимости коэффициента корреляции (r).

1. Факторы со статистически значимой корреляцией ($p < 0,05$):

- высокая интенсивность труда ($r = 0,57, p < 0,01$): выявлена сильная положительная корреляция между уровнем выгорания и восприятием темпа работы как чрезмерного. Это указывает на то, что высокая когнитивная и операционная нагрузка является ключевым драйвером истощения ресурсов сотрудников;
- нарушение баланса «работа — личная жизнь» ($r = 0,49, p < 0,05$): сотрудники, часто мыслящие о работе в нерабочее время, демонстрируют более высокий уровень вы-

горания, что свидетельствует о размытии границ между работой и жизнью, а также слабой цифровой гигиене в корпоративной культуре;

- недостаток неформального общения ($r = 0,44$, $p < 0,05$): отсутствие регулярного неформального взаимодействия с коллегами (особенно при удаленной работе) связано с более высоким уровнем выгорания, что может быть обусловлено дефицитом социальной поддержки и снижением чувства принадлежности к коллективу.

2. Факторы со статистически незначимой корреляцией ($p > 0,05$):

- взаимодействие с заказчиками: показатели стресса от взаимодействия ($r = 0,31$) и давления со стороны заказчиков ($r = 0,32$) не достигли статистической значимости, хотя и демонстрируют умеренную положительную связь;
- быстро меняющиеся требования в ИТ ($r = 0,24$): ощущение «отставания» от трендов в отрасли не показало значимой корреляции с уровнем выгорания в данной выборке;
- трудности с самоорганизацией ($r \approx 0,24$): нерегулярные перерывы в работе также не показали значимой взаимосвязи с уровнем выгорания;

Значения коэффициентов корреляции для остальных рассматриваемых факторов составили 0,14 и менее, что указывает на отсутствие существенной взаимосвязи с уровнем выгорания.

Основными статистически подтвержденными факторами, влияющими на выгорание в исследуемой группе, являются высокая интенсивность труда, нарушение границ между работой и личной жизнью, а также недостаток неформального общения. Другие факторы хотя и могут иметь практическое значение, не показали статистически значимой связи в рамках данного исследования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ существующих диагностических методик (*MBI*, *CBI*, *SMBM*, методика В.В. Бойко) выявил, что они не учитывают в полной мере особенности труда в удаленном ИТ-формате: высокую когнитивную нагрузку, цифровую перегрузку, размытые границы между рабочим и личным временем, недостаток неформального общения и поддержки.

Для учета перечисленных факторов предложена методика ранней диагностики профессионального выгорания среди ИТ-специалистов, работающих удаленно, которая включает элементы, отражающие специфику цифровой среды труда. Методика предполагает анкетирование, оценку 360 градусов и сопоставление результатов с корпоративными показателями, что позволяет комплексно оценить состояние сотрудников и выработать эффективные меры профилактики и поддержки работоспособности персонала в ИТ-организациях.

Предложенная методика позволяет не только своевременно выявлять ранние симптомы и скрытые угрозы выгорания, но и создавать условия для устойчивого развития и повышения удовлетворенности сотрудников, что в итоге положительно сказывается на эффективности работы компании.

В результате проведенного корреляционного анализа установлено влияние различных факторов на уровень профессионального выгорания у ИТ-специалистов, работающих удаленно.

Новизна методики заключается в ее адаптации под специфику удаленной работы в ИТ-сфере, где традиционные методы диагностики могут оказаться недостаточно эффективными из-за особенностей коммуникации и распределения обязанностей.

НАПРАВЛЕНИЯ ДАЛЬНЕЙШИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Апробация методики проведена на ограниченной выборке ($N = 23$) в одной ИТ-организации, что не позволяет делать статистически значимые обобщения на всю отрасль. Направлениями дальнейших исследований являются масштабирование выборки для проверки валидности инструмента, разработка дифференцированных норм для различных ИТ-специализаций: разработчики, тестировщики, менеджеры (на необходимость чего, в частности, указывают О.О. Гофман и др. [16], а О.И. Муравьева и К.В. Козлова выделяют особенности выгорания у категории работников «программисты» [17], однако эти исследователи использовали традиционный инструментальный диагностики, рассмотренный в табл. 1), разработку форм визуализации представления индивидуальных результатов анкетирования (для сотрудников-респондентов) и создание экспертных минисистем для выбора как коллективных, так и индивидуализированных методов профилактики (для специалистов по управлению персоналом) и т.д. с целью повышения наглядности и упрощения применения методики в ИТ-организациях.

Приложение 1. Анкета для диагностики профессионального выгорания сотрудников, работающих удаленно

Анкета направлена на диагностирование раннего развития профессионального выгорания сотрудников, работающих удаленно в ИТ-сфере, а также выявление основных стресс-факторов.

В анкете 25 вопросов, среднее время прохождения 2–3 минуты.

Таблица 2

Анкета для опроса сотрудников (разработана авторами)

Вопрос	Варианты ответа
<i>1. Общие вопросы</i>	
1.1. Укажите ваш возраст	A. До 25 лет B. 25–34 года C. 35–44 года D. 45 лет и старше
1.2. Укажите ваш грейд	A. junior B. middle C. senior
1.3. Укажите Ваш стаж работы в ИТ	A. менее 1 года B. 1–3 года C. 4–7 лет D. 8–12 лет E. более 12 лет
1.4. Укажите, пожалуйста, Ваш пол	A. Женский B. Мужской
<i>2. Вопросы о самочувствии</i>	
2.1. Ощущаете ли Вы, что у Вас не хватает сил и энергии в течение рабочего дня?	A. Постоянно B. Часто C. Иногда D. Редко E. Никогда
2.2. Кажется ли Вам, что Вам трудно выполнять обычный объём работы в прежние сроки и с прежним качеством?	A. Постоянно B. Часто C. Иногда D. Редко E. Никогда

Продолжение табл. 2

Окончание табл. 2

Вопрос	Варианты ответа
2.3. Появляется ли у Вас безразличие к рабочим задачам, коллегам или результатам своей деятельности?	A. Постоянно B. Часто C. Иногда D. Редко E. Никогда
2.4. Замечаете ли Вы у себя нарушения сна, связанные с работой или стрессовыми переживаниями по поводу работы?	A. Постоянно B. Часто C. Иногда D. Редко E. Никогда
2.5. Ощущаете ли Вы, что ваша работа действительно важна и полезна?	A. Постоянно B. Часто C. Иногда D. Редко E. Никогда
3. Вопросы о факторах влияния	
3.1. Приходится ли Вам работать сверхурочно?	A. Почти никогда B. Несколько раз в месяц C. Почти каждую неделю D. Почти каждый день
3.2. Как удаленная работа влияет на Ваше физическое здоровье (осанка, зрение, активность)?	A. Положительно B. Скорее, положительно C. Не влияет D. Скорее, отрицательно E. Отрицательно
3.3. Приходится ли Вам работать в условиях сжатых сроков?	A. Постоянно B. Часто C. Иногда D. Редко E. Никогда
3.4. Как Вы оцениваете свою продуктивность при работе из дома?	A. Значительно выше, чем в офисе B. Немного выше, чем в офисе C. Такая же, как в офисе D. Немного ниже, чем в офисе E. Значительно ниже, чем в офисе
3.5. Как высокий темп работы влияет на Вашу усталость?	A. Я чувствую полное истощение B. Я часто устаю C. Иногда устаю D. Редко устаю E. Не чувствую усталости
3.6. Вызывает ли взаимодействие с заказчиками (клиентами) у Вас стресс или эмоциональное напряжение?	A. Постоянно B. Часто C. Иногда D. Редко E. Никогда
3.7. Думаете ли Вы о работе в нерабочее время?	A. Постоянно B. Часто C. Иногда D. Редко E. Никогда
3.8. Как Вы оцениваете уровень давления со стороны заказчиков?	A. Очень высокий B. Высокий C. Умеренный D. Низкий E. Отсутствует
3.9. Делаете ли Вы короткие перерывы в течение рабочего дня, чтобы встать, размяться или пройтись?	A. Постоянно B. Часто C. Иногда D. Редко E. Никогда
3.10. Легко ли Вам было адаптироваться к удаленной работе?	A. Очень легко B. Скорее, легко C. Нейтрально D. Скорее, сложно E. Очень сложно

Вопрос	Варианты ответа
3.11. Сталкиваетесь ли Вы с трудностями, связанными с самоорганизацией (например, с планированием рабочего времени)?	A. Постоянно B. Часто C. Иногда D. Редко E. Никогда
3.12. Есть ли у Вас ощущение, что Вы «не успеваете» за быстро меняющимися требованиями в сфере IT?	A. Постоянно B. Часто C. Иногда D. Редко E. Никогда
3.13. Есть ли у Вас возможность для неформального общения с коллегами при удаленной работе?	A. Постоянно B. Часто C. Иногда D. Редко E. Никогда
4. О мерах работы со стрессом	
4.1. Какие из следующих стратегий Вы используете для борьбы со стрессом? (Выберите все подходящие варианты)	1. Физическая активность (спорт, прогулки, зарядка) 2. Медитация или дыхательные практики 3. Общение с друзьями или коллегами 4. Хобби или творчество 5. Просмотр фильмов, сериалов или чтение книг 6. Планирование и организация рабочего времени 7. Обращение за профессиональной помощью (психолог, коуч)
4.2. Насколько эффективны выбранные Вами стратегии для борьбы со стрессом?	A. Очень эффективны B. Скорее, эффективны C. Скорее, неэффективны D. Совсем неэффективны
4.3. Какие меры поддержки со стороны компании помогли бы Вам лучше справиться со стрессом?	

Приложение 2. Примерный перечень вопросов для проведения оценки 360° с сотрудниками, среди которых выявлен высокий уровень выгорания

Вопросы для руководителя (о сотруднике):

- Были ли у сотрудника чётко определены задачи и зоны ответственности?
- Случались ли ситуации, когда он сталкивался с перегрузкой или нехваткой ресурсов для выполнения задач?
- Как часто Вы давали ему обратную связь? Как он её воспринимал?
- Замечали ли Вы у него склонность брать на себя лишние обязанности или повышенные требования к себе?

Вопросы для коллег (о сотруднике) или для подчиненных сотрудника (в случае, если у него есть подчиненные):

- Замечали ли Вы у коллеги признаки перегрузки, усталости или постоянной занятости?
- Возникали ли у него трудности с пониманием своей роли или пересечения с обязанностями других сотрудников?
- Получал ли он, по Вашим наблюдениям, достаточную поддержку и обратную связь от руководителя?

Вопросы для сотрудника:

- Чувствовали ли Вы, что объём задач превышает Ваши возможности или что Вы не успеваете справиться с ними?
- Как Вы оцениваете баланс между рутинными и интересными задачами в Вашей работе?
- Получали ли Вы регулярную и конструктивную обратную связь от руководителя?
- Бывает ли так, что Вы берёте на себя больше задач, чем можете выполнить, или Вам сложно отказать?

ЛИТЕРАТУРА

1. Burnout in Software Development — Survey Results 2021. CodeAhoy, 2021. URL: <https://codeahoy.com/2021/10/01/software-developer-burn-out-survey> (accessed: 11.11.2024).
2. Как избежать профессионального выгорания в IT. Хабр, 2018. — URL: https://habr.com/ru/companies/habr_career/articles/437264 (accessed: 11.11.2024).
3. Лисова Е.Н. Профессиональное выгорание сотрудников, работающих дистанционно [Текст] / Е.Н. Лисова, А.В. Сорокина // Вестник Прикамского социального института. — 2021. — № 1. — С. 142–148.
4. Top 100 Companies to Watch for Remote Jobs in 2024 FlexJobs. 2024. URL: <https://www.flexjobs.com/blog/post/100-top-companies-with-remote-jobs-in-2024> (accessed: 11.11.2024).
5. Бурмистров А.Н. Цифровая экономика и поиск новых управленческих компетенций [Текст] / А.Н. Бурмистров, М.П. Снявина // В сб.: Менеджмент XXI века: образование в эпоху цифровой экономики. Международная науч.-практич. конф., Санкт-Петербург, 2019. — С. 257–262.
6. Maslach C., Jackson S.E., Leiter M.P. Maslach Burnout Inventory Manual. 4th ed. Menlo Park, CA: Mind Garden, Inc., 2016.
7. Borritz M., Rugulies R., Bjorner J.B., Villadsen E., Mikkelsen O.A., Kristensen T.S. Burnout among employees in human service work: Design and baseline findings of the PUMA study // Scandinavian Journal of Public Health. 2006. Vol. 34, № 1. Pp. 49–58.
8. Shirom A., Melamed S. A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals // International Journal of Stress Management. 2006. Vol. 13, № 2. Pp. 176–200.
9. Бойко В.В. Эмоциональное выгорание: диагностика и профилактика [Текст] / В.В. Бойко. — М.: Изд-во Института психотерапии, 1999.
10. Бурмистров А.Н. Подходы к разработке функциональных моделей систем управления персоналом организаций в цифровой экономике [Текст] / А.Н. Бурмистров, Д.С. Рыжова // В сб.: Менеджмент XXI века: экономика, общество и образование в условиях глобального социально-политического шока. Науч.-практич. конф., Санкт-Петербург, 2022. — С. 111–113.
11. Бурмистров А.Н. Возможности выявления специфики управления персоналом в сфере информационных технологий в цифровой экономике [Текст] / А.Н. Бурмистров, Т.И. Баранова, Д.С. Рыжова // Всероссийская науч.-практич. и учебно-методич. конференция, Санкт-Петербург, 2024. — С. 105–111.
12. Бурмистров А.Н. Модель комплексного экспресс-анализа деятельности малых и средних предприятий в цифровой экономике [Текст] / А.Н. Бурмистров, Д.С. Рыжова, Т.И. Баранова // Аудит и финансовый анализ. — 2023. — № 1. — DOI: 10.38097/AFA.2023.44.10.006

13. Бурмистров А.Н. О применении основных методов диагностики системы стимулирования персонала предприятий [Текст] / А.Н. Бурмистров, С.Е. Качевская, Т.И. Баранова // Вестник Академии Знаний. — 2025. — № 4. (в печати)
14. Водопьянова Н.Е. Психодиагностика стресса [Текст] / Н.Е. Водопьянова. — СПб.: Питер, 2011. — 336 с.
15. Баранова Т.И. Анализ факторов профессионального выгорания удаленно работающего персонала в ИТ-организациях [Текст] / Т.И. Баранова, А.Н. Бурмистров, М.П. Снявина, Е.А. Егорова // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2026. — № 2. — Т. 2. — С. 150–162.
16. Гофман О.О. Проблема профессионального выгорания специалистов в сфере информационных технологий: теоретический обзор [Текст] / О.О. Гофман, Н.Е. Водопьянова, А.Ф. Джумагулова, Г.С. Никифоров // Организационная психология. — 2023. — № 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-professionalnogo-vygoraniya-spetsialistov-v-sfere-informatsionnyh-tehnologiy-teoreticheskiy-obzor> (дата обращения: 08.08.2025).
17. Муравьева О.И. Профессиональное выгорание программистов: специфичность феномена [Текст] / О.И. Муравьева, К.В. Козлова // Сибирский психологический журнал. — 2019. — № 73. — С. 98–110. — DOI: 10.17223/17267080/73/6

REFERENCES

1. Burnout in Software Development — Survey Results 2021. CodeAhoy, 2021. <https://codeahoy.com/2021/10/01/software-developer-burn-out-survey> (accessed: 11.11.2024).
2. Как избежать профессионального выгорания в IT [How to avoid professional burnout in IT]. Habr, 2018. https://habr.com/ru/companies/habr_career/articles/437264 (accessed: 11.11.2024).
3. Lisova E. N., Sorokina A. V. Professional'noe vygoranie sotrudnikov, rabotayushchikh distantsionno [Professional burnout of employees working remotely] // Vestnik Prikamского sotsial'nogo instituta [Bulletin of the Prikamsky Social Institute]. 2021. № 1. Pp. 142–148.
4. Top 100 Companies to Watch for Remote Jobs in 2024 FlexJobs. 2024. <https://www.flexjobs.com/blog/post/100-top-companies-with-remote-jobs-in-2024> (accessed: 11.11.2024).
5. Burmistrov A. N., Sinyavina M.P. Tsifrovaya ekonomika i poisk novykh upravlencheskikh kompetentsiy [The digital economy and the search for new management competencies] V sb.: Menedzhment XXI veka: obrazovanie v epokhu tsifrovoy ekonomiki. Mezhdunarodnaya nauch.-praktich. konf. [Management of the 21st century: education in the era of the digital economy. International Scientific and Practical Conference], Sankt-Peterburg, 2019. Pp. 257–262.
6. Maslach C., Jackson S.E., Leiter M.P. Maslach Burnout Inventory Manual. 4th ed. Menlo Park, CA: Mind Garden, Inc., 2016.
7. Borritz M., Rugulies R., Bjorner J. B., Villadsen E., Mikkelsen O.A., Kristensen T.S. Burnout among employees in human service work: Design and baseline findings of the PUMA study // Scandinavian Journal of Public Health. 2006. Vol. 34, № 1. Pp. 49–58.
8. Shirom A., Melamed S. A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals // International Journal of Stress Management. 2006. Vol. 13, № 2. Pp. 176–200.
9. Boyko V.V. Emotsional'noe vygoranie: diagnostika i profilaktika [Emotional burnout: diagnosis and prevention]. M.: Izdatel'stvo Instituta psikhoterapii, 1999.
10. Burmistrov A.N., Ryzhova D.S. Podkhody k razrabotke funktsional'nykh modeley sistem upravleniya personalom or-

- ganizatsiy v tsifrovoy ekonomike. [Approaches to the development of functional models of personnel management systems of organizations in the digital economy] V sb.: Menedzhment XXI veka: ekonomika, obshchestvo i obrazovanie v usloviyakh global'nogo sotsial'no-politicheskogo shoka. Nauch.-praktich. konf. [Management of the XXI century: economy, society and education in the context of global socio-political shock. Scientific and practical conference], Sankt-Peterburg, 2022. Pp. 111–113.
11. Burmistrov A.N., Baranova T.I., Ryzhova D.S. Vozmozhnosti vyyavleniya spetsifiki upravleniya personalom v sfere informatsionnykh tekhnologiy v tsifrovoy ekonomike [The possibilities of identifying the specifics of personnel management in the field of information technology in the digital economy]. Vserossiyskaya nauch.-praktich. i uchebno-metodich. Konferentsiya [All-Russian scientific-practical and educational-methodical Conference], Sankt-Peterburg, 2024. S. 105–111.
 12. Burmistrov A.N., Ryzhova D.S., Baranova T.I. Model' kompleksnogo ekspress-analiza deyatel'nosti malyykh i srednykh predpriyatiy v tsifrovoy ekonomike [A model of comprehensive rapid analysis of the activities of small and medium-sized enterprises in the digital economy]. Audit i finansovyy analiz [Audit and financial analysis]. 2023. № 1. DOI: 10.38097/AFA.2023.44.10.006
 13. Burmistrov A.N., Kachevskaya S.E., Baranova T.I. O primeneni osnovnykh metodov diagnostiki sistemy stimulirovaniya personala predpriyatiy [On the application of basic diagnostic methods for the incentive system of enterprises] // Vestnik Akademii Znaniy [Bulletin of the Academy of Knowledge], 2025, № 4 (v pechati)
 14. Vodop'yanova N. E. Psikhodiagnostika stressa [Psychodiagnostics of stress]. SPb.: Piter, 2011. 336 s.
 15. Baranova T.I., Burmistrov A.N., Sinyavina M.P., Egorova E.A. Analiz faktorov professional'nogo vygoraniya udaleno rabotayushchego personala v IT-organizatsiyakh [Analysis of factors of professional burnout of remotely working personnel in IT organizations] // Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya [Economics and Management: Problems, Solutions]. 2026. № 2. T. 2. S. 150–162.
 16. Gofman O.O., Vodop'yanova N.E., Dzhumagulova A.F., Niki-forov G.S. Problema professional'nogo vygoraniya spetsialistov v sfere informatsionnykh tekhnologiy: teoreticheskiy obzor [The problem of professional burnout of information technology specialists: a theoretical review]. Organizatsionnaya psikhologiya [Organizational psychology]. 2023. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-professionalnogo-vygoraniya-spetsialistov-v-sfere-informatsionnyh-tehnologiy-teoreticheskiy-obzor> (accessed: 08.08.2025).
 17. Murav'eva O.I., Kozlova K.V. Professional'noe vygoranie programmistov: spetsifichnost' fenomena [Professional burnout of programmers: the specificity of the phenomenon] // Sibirskiy psikhologicheskii zhurnal [Siberian Psychological Journal]. 2019. № 73. S. 98–110. DOI: 10.17223/17267080/73/6

Ключевская И.С.

ГИБКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ: НОВЫЕ ПОДХОДЫ И АДАПТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ : УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

М. : ИНФРА-М, 2026.

В учебном пособии рассматриваются теоретические и практические аспекты гибкого управления персоналом гостиничного предприятия. Раскрываются современные подходы к адаптации систем управления персоналом в условиях динамичной внешней среды. Особое внимание уделяется внедрению гибких методик управления, развитию кадрового потенциала и повышению эффективности работы гостиничных предприятий через совершенствование HR-процессов. Пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлениям «Гостиничное дело» и «Управление персоналом», а также для практических работников индустрии гостеприимства.

