

УДК 005.32:005.96:159.9:614.2
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-320-326

Дата надходження: 24.11.2025
Дата прийняття до друку: 11.12.2025
Дата публікації: 30.12.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ДЖЕРЕЛА ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ КЛІНІЧНИХ МОНІТОРІВ ТА ПЛІННОСТІ КАДРІВ У КОНТРАКТНО-ДОСЛІДНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Мар'яна Левків¹, Полад Амрахов²

¹Магістрант Університету економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: mariana.kuleshir@iqvia.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4725-8123>

²Аспірант Університету економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: _AmrakhovPE@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9125-6401?lang=en>

SOURCES OF BURNOUT OF CLINICAL MONITORS AND STAFF TURNOVER IN CONTRACT RESEARCH ORGANIZATIONS

Mariana Levkiv¹, Polad Amrakhov²

¹Master's Student at the University of Economics and Law "KROK", Kyiv, Ukraine, e-mail: mariana.kuleshir@iqvia.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4725-8123>

²Postgraduate Student at the University of Economics and Law "KROK", Kyiv, Ukraine, e-mail: AmrakhovPE@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9125-6401?lang=en>

Анотація. Актуальність дослідження зумовлена стрімким зростанням індустрії клінічних досліджень та різким дефіцитом клінічних моніторів, що призвело до загострення кадрових ризиків у контрактно-дослідних організаціях (КДО). Професійне вигорання та висока плинність кадрів є критичними загрозами для стабільності проектів, оскільки монітори виконують комплексну сукупність операційних функцій, від контролю якості даних до координації взаємодії між учасниками досліджень. За умов матричної організаційної структури особливої ваги набувають конфлікти розподілу ресурсів та недостатня управлінська підтримка, які часто стають каталізаторами вигорання. Метою дослідження є виявлення ключових організаційних, структурних та психологічних факторів, що формують ризики професійного вигорання та плинності кадрів моніторів, а також визначення причинно-наслідкових зв'язків між рівнем стресу, управлінськими практиками та наміром працівників залишити компанію. Методологічна база ґрунтується на системному, процесному та ризик-орієнтованому підходах. Використані методи системного аналізу, контент-аналізу, синтезу та порівняльного аналізу, а також кореляційний аналіз даних попередніх міжнародних досліджень. В результаті виявлено: системний характер кадрових ризиків; домінуючий вплив горизонтальних конфліктів між функціональними та проектними менеджерами; критичну роль неадекватного розподілу навантаження та відсутності методик оцінки компетентності моніторів; статистично значущі зв'язки між рівнем стресу, вигоранням та наміром змінити місце роботи. Встановлено невідповідність між реальними причинами плинності кадрів та реакцією організацій, що часто не усувають джерела ризику. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні моделі ризик-орієнтованої кадрової політики КДО, створенні інструментарію для ранньої діагностики вигорання, удосконаленні системи оцінювання компетентності моніторів та аналізі ефективності різних типів матричного управління для зниження плинності кадрів.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, професійне вигорання, плинність кадрів, матрична організаційна структура, конфлікти.

Формул: 0, рис.: 2, табл.: 0, бібл.: 16

Abstract. The relevance of this research is driven by the rapid expansion of the clinical trials industry and the resulting shortage of Clinical Research Associates (CRAs), which has intensified human resource risks in Contract Research Organizations (CROs). Professional burnout and high staff turnover pose critical threats to project stability, as CRAs perform a broad spectrum of operational tasks, ranging from data quality oversight to coordination among study stakeholders. Within matrix organizational structures, resource allocation conflicts and insufficient managerial involvement frequently become key triggers of burnout. The aim of the study is to identify the main organizational, structural, and psychological factors that generate risks of burnout and turnover among CRAs, as well as to determine causal relationships between job stress, managerial practices, and employees' intention to leave the company. The methodology is grounded in

systemic, process-based, and risk-oriented approaches. Methods applied include system analysis, content analysis, synthesis, comparative analysis, and correlation analysis of data from prior international studies. The results reveal: the systemic nature of human resource risks; the significant impact of horizontal conflicts between functional and project managers; the critical role of inadequate workload distribution and the absence of competency assessment tools; and statistically significant correlations between stress, burnout, and turnover intention. A mismatch was identified between the actual drivers of staff turnover and organizational responses, which often fail to address the root causes. Future research directions include developing a risk-based HR policy model for CROs, creating tools for early detection of CRA burnout, improving competency assessment frameworks, and evaluating the effectiveness of different matrix management models in reducing staff turnover.

Keywords: human resource management, professional burnout, staff turnover, matrix organizational structure, conflicts.

Formulas: 0, fig.: 2, tab.: 0, bibl.: 16

Постановка проблеми. Бурхливий розвиток індустрії, масштабування клінічних досліджень викликав гострий дефіцит клінічних моніторів (Clinical Research associate - CRA), оскільки індустрія не встигає готувати нові кадри, фахівці, які відповідають за забезпечення виконання наукового проекту на операційному рівні, є представниками замовника в клінічних центрах, які виконують широкий спектр робіт дослідження. Стандарт індустрії визначає 18 функцій моніторингу – інформування, захист прав та включення до пацієнтів дослідження, подальші моніторинг та оцінка стану пацієнтів під час активного лікування, репортування небажаних явищ, збір даних, збір документів, контроль правильності внесення даних, проведення процедур, облік препарату, координація та взаємодія між учасниками та багато іншого. Враховуючи той факт, що університети не готують професіоналів у галузі клінічних досліджень, а також стрімкий технологічний розвиток галузі – така мультизадачність передбачає від фахівця високої самоорганізації, здатності до постійного навчання, ментальної стійкості. Для безпосередніх керівників клінічних моніторів функціональних та проектних менеджерів зниження плинності кадрів, підтримка високої мотивації є важливим завданням у рамках виконання завдань організації та проекту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Велика кількість вітчизняних та зарубіжних учених досліджували проблему джерел професійного вигорання та плинності кадрів в організаціях.

Так О. С. Кириченко вважає ефективність управління персоналом основою конкурентоспроможності та якості

організації, що включає широкий спектр функцій, спрямованих на ефективне використання людських ресурсів в організації. Успішність функціонування організації, її здатність розвиватися, бути конкурентоспроможною в оточенні, що динамічно змінюється, неможливо без ефективного управління персоналом, вираженої кадрової політики організації, що забезпечує досягнення і підтримку оптимальної кількості мотивованих співробітників з необхідними компетенціями для виконання поставлених завдань (Кириченко, 2023). С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва, І. А. Бабаєв визнають складність виконання завдання через складно керовану сутність людської індивідуальності (Бушуєв, Бушуєва, Бабаєв и др., 2010).

Я. Величко зібрала сучасні класифікації кадрових ризиків, що пропонують систематизацію за декількома принципами - на основі рівня компетенції, часу виникнення (на вході, в організації, на виході), ступенем керованості, наявності зв'язку з організацією та інші (Величко, 2019). О.Б.Данченко, Д.І.Бедрій, і. Б. Сьомко пропонують розділити кадрові ризики на персональні та управлінські. Персональні ризики враховують індивідуальні характеристики членів команд, освіту, рівень професійної компетентності, моральні, комунікативні навички, благонадійність. До управлінських ризиків належать ризики найму, утримання персоналу, умов праці, мотивації, соціально-економічного та професійного розвитку, правові, інформаційні, ризики неефективності структури організації (Данченко, Бедрій & Семко, 2018).

Особливо важливою є наявність збалансованої кадрової політики для

організацій матричного типу, де через подвійне підпорядкування учасників проекту проектному та функціональному керівнику. Дослідження Larson, E.W., Gobeli, D.H, Ford, R.C., Randolph, W.A, Mattila, M., Hallikainen, P., Rossi, M. показують, що матричні структури несуть у собі відомі ризики щодо ролей та ресурсів (Larson & Gobeli, 1987; Ford & Randolph, 1992; Mattila, Hallikainen & Rossi, 2010). Для досягнення конструктивної комунікації мінімізації конфліктів між функціональними та проектними менеджерами вищим керівництвом організації можуть бути ухвалені серйозні управлінські рішення, такі як реінжиніринг організаційної структури, створення проектного офісу – все для вирішення проблеми адекватного розподілу кадрів (Сумець & Алькема, 2025).

У наукових проектах, які виконуються в рамках проектно-орієнтованих організацій, кожен співробітник частіше бере участь у кількох проектах одночасно. Ступінь залучення та обсяг робіт у рамках проекту може змінюватися, зменшуватись та збільшуватись у ході проекту залежно від багатьох факторів (Certa, Enea, Galante & Manuela La Fata, 2009). Для матричних систем характерно, що незважаючи на подвійну підзвітність вертикальні/ієрархічні зв'язки в таких структурах набагато сильніші, ніж горизонтальні зв'язки між департаментами або функціональними підрозділами (Леонов & Леонова, 2023). У той же час дотепер відсутній цілісний аналіз організаційних, структурних і психологічних факторів, що зумовлюють професійне вигорання та плинність кадрів моніторів у контрактно-дослідних організаціях, який би враховував вплив горизонтальних конфліктів у матричних структурах та кадровими ризиками в умовах КДО, вплив відсутності методик оцінювання реальними причинами плинності кадрів та управлінською реакцією організацій на проблему, які могли би стати основою для формування практичного керівництва вдосконалення кадрової політики КДО.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою дослідження є

виявлення факторів, залежностей, причинно-наслідкових зв'язків, що впливають на професійне вигорання, плинність кадрів клінічних моніторів у контрактно-дослідних організаціях - визначити ключові організаційні та психологічні фактори, що формують ризики професійного вигорання CRA, проаналізувати ступінь впливу кадрових, управлінських та структурних ризиків на намір працівників залишити компанію, виявити рівень відповідності існуючих управлінських практик потребам персоналу та основним передумовам щодо текучості кадрів ними кореляційні зв'язки, сформувати основу для подальшої розробки практичних рекомендацій щодо оптимізації кадрової політики у КДО. Методологічна база роботи спирається на принципи системного, процесного та ризик-орієнтованого підходів до управління персоналом у проектно-орієнтованих структурах. У дослідженні використано комплекс взаємодоповнюваних методів. **Метод системного аналізу**, що дозволяє розглядати процеси роботи CRA як елементи взаємопов'язаної соціально-організаційної системи, де вигорання формується під дією безлічі факторів – від індивідуальних характеристик до структурних особливостей КДО; **контент-аналіз** для структурування якісної інформації з джерел, що описують функціональні обов'язки CRA, моделі управління персоналом, типові конфліктні ситуації в матричних структурах; **синтез та узагальнення**, для формування інтегрованої моделі причинно-наслідкових зв'язків, що описує механізми формування кадрових ризиків; **порівняльно-аналітичний метод**, аналіз наукових публікацій, міжнародних звітів, емпіричних даних Tufts CSDD, галузевих оглядів, для встановлення тенденції та узгодженість результатів різних авторів; **кореляційний аналіз**, для інтерпретації статистичних даних попередніх досліджень (Kwon & Kim, Tufts CSDD), що виявляють значні зв'язки між стресом, вигоранням та наміром змінити місце роботи;

Виклад основного матеріалу дослідження. Світові контрактно-дослідні

організації (КДО), проектно-орієнтовані підприємства, що надають сервісні послуги в рамках проектів клінічних досліджень переживають період бурхливого розвитку індустрії, згідно з глобальними звітами, обсяг сервісу, що надається, до 2024 року досяг позначки 41.22 млрд. \$, з прогнозом 62.99 млрд. \$ до 62.99 млрд. \$ (Grandviewresearch.com, 2024). З розвитком галузі збільшується розрив між потребами галузі та пропозицією - дефіцит клінічних моніторів гостро відчувається ринку праці, особливо у країнах, які проводять сотні клінічних досліджень щороку.

Повторюване дослідження 2022 центру Tufts CSDD опитало 661 професіонала індустрії, з яких 52 монітора.

Проаналізовано кадрові ризики, такі як брак клінічних моніторів, плинності кадрів, досвіду роботи, компетенцій та інших аспектів проблеми. Результати досліджень 2106 та 2022 показали порівняні оцінки респондентів (Lamberti & Dirks, 2022). Так, лише 6% не респондентів не мають проблем із плинністю кадрів, тоді як 47% оцінили річний рівень плинності кадрів у діапазоні від 15% до 25%. Ще 6% вважає, що плинність вище 25%, трохи більше третини - 35% визначило рівень плинності кадрів нижче 15%. На рис.1 наведено основні причини зміни місця роботи клінічними моніторами, тобто причини виникнення кадрового ризику – плинності кадрів.

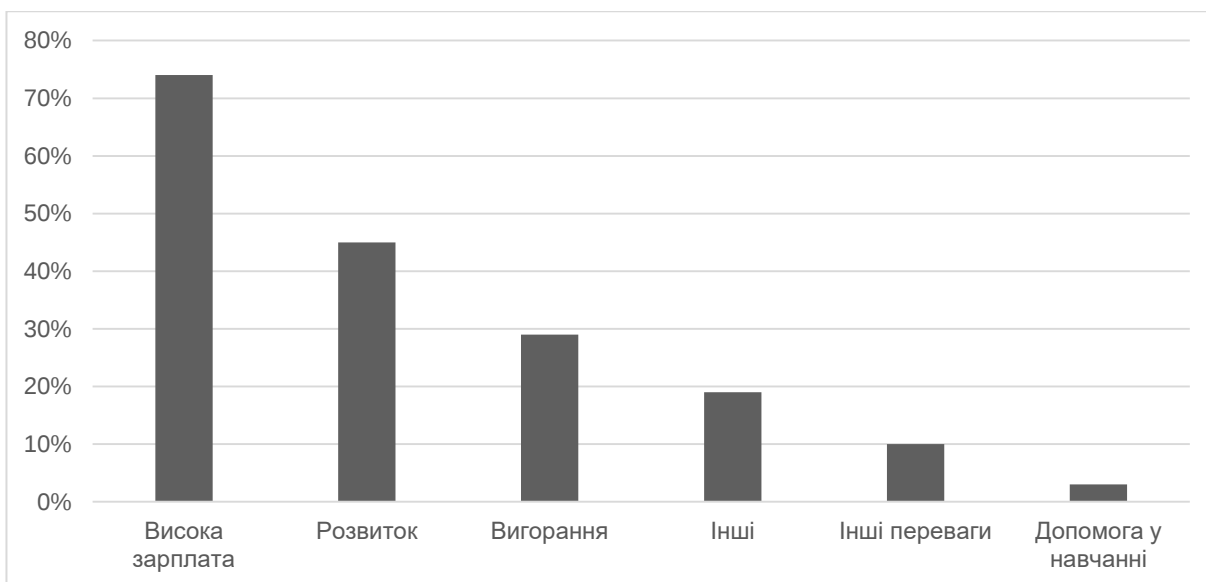


Рис.1. Основні причини плинності кадрів

Джерело: перекладено автором (Hill, 2022)

Догляд/зміна компанії моніторами – респонденти оцінили як комплекс причин. Серед найпоширеніших - вища заробітна плата, умови для розвитку та вигорання у нинішній компанії, причому вигорання названо у 28% випадків. Очевидно, що нестача кадрів на ринку праці лише підігріває процес міграції кадрів.

Виявлено, що організації реагують високий ризик плинності кадрів не дзеркально, але комплексно, багато в чому враховуючи

вищевказані причини. Найчастішою реакцією на ризик є зручний графік роботи, причина, яка чітко не представлена у причинах догляду. На другому та третьому місці - підвищення зарплати та додаткові бонуси. Кар'єрні можливості розташовані лише на п'ятому місці, тоді як запропонована допомога в оплаті освіти, навпаки, перевищує потребу у кілька разів. Узагальнені дані щодо реагування на ризик плинності кадрів відображено на рис.2.

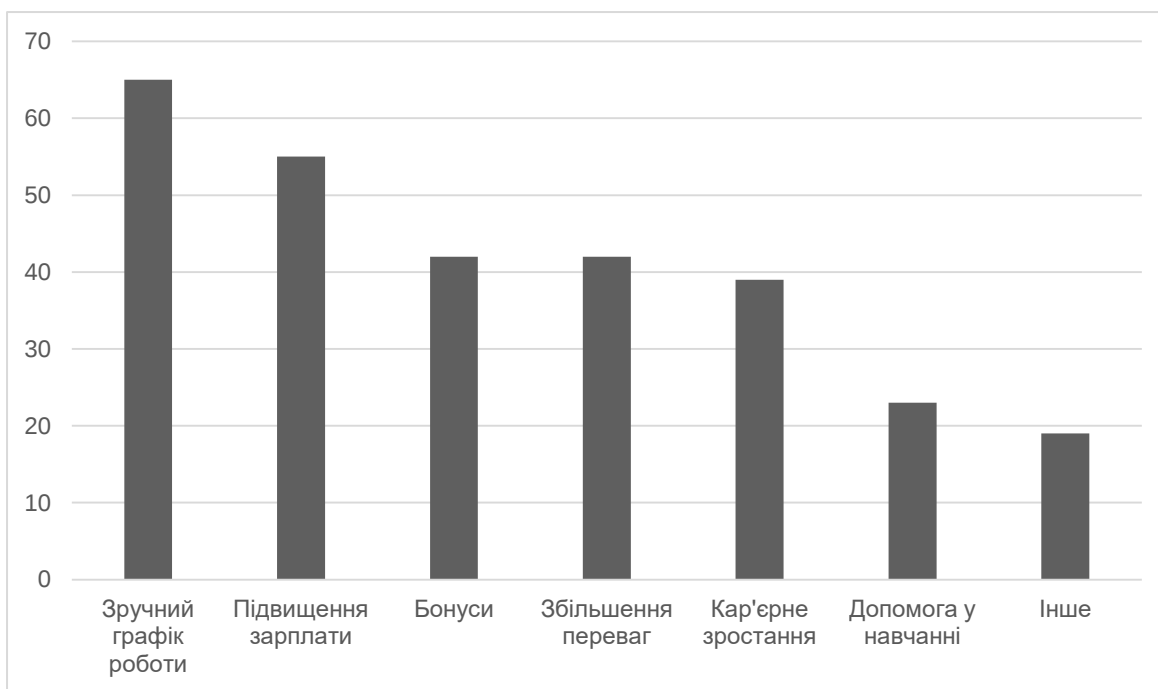


Рис.2. Основні способи реагування на ризик плинності кадрів

Джерело: перекладено автором (Hill, 2022)

Рівно половина респондентів вважають, що для адекватного рівня роботи монітора необхідно 2 і більше років досвіду, але тільки 28% не наймає менш досвідчених фахівців, тоді як 68% вважає за краще наймати моніторів з досвідом менше двох років, навчати вже всередині компанії. Цікаво, що нестача ресурсів на ринку праці та висока плинність кадрів може бути потенційною причиною вкрай низького рівня проведення регулярної оцінки моніторів на відповідність фактичному досвіду та рівню займаної позиції (лише 9%). Лише 30% респондентів планують проводити таку оцінку в майбутньому. Можливо, функціональні керівники, відповідальні управління кадровими ризиками всередині організації, зокрема за ризики утримання персоналу, умов праці, мотивації, воліють знизити ризик професійного вигорання персоналу. Водночас така інертність менеджменту, можливо, призвела до відсутності релевантних методологій щодо оцінки моніторів. М. Алсумідає досліджував дані, представлені у різних дослідженнях, визнає їх узгодженими, які свідчать про відсутність конкретних предикторів компетенцій

моніторів у промисловості (Мое Alsumidaie, 2018).

Дослідження діяльності моніторів виявило суттєву кореляцію ($p < 0.01$) між стресом, на роботі, вигоранням та наміром залишити компанію найближчим часом. Результати показали, що 30% моніторів налаштовані звільнитися, поміняти компанію протягом трьох місяців, ще 50% протягом року. Індекс наміру залишити компанію серед усіх моніторів показав 3.2 за п'ятибальною шкалою, індекс вигорання 3.1 із 6. Змінною, яка суттєво вплинула на намір плинності кадрів, був стрес на роботі, особиста напруженість (Kwon & Kim, (2024).

Причини вигорання моніторів було досліджено Джоном Угхулу у роботі "Клінічні дослідження: вигорання, моніторинг, корекція та профілактика". Автором було виявлено 5 джерел ризиків (Ughulu, 2023).

1. Залучення до більш ніж 2 проектів – відповідальність за розподіл проектів лежить переважно на лінійному (функціональному) керівнику, який повинен правильно визначити складність протоколу, відповідність компетентності та досвіду монітора вимогам проекту.

2. Призначення відповідальним монітором на дуже велику кількість клінічних центрів – на відміну від типу матриці відповідальність за розподіл об'єктів управління може лежати як на лінійному (слабка матриця), так і на проектному керівнику (збалансована матриця). У будь-якому випадку відсутність належної крос - функціональної узгодженості, а також висока ймовірність конфліктів розподілу ресурсів лише збільшує ризик неадекватного робочого навантаження для моніторів. Залучення в процес лінійного керівника обов'язково, оскільки тільки їм відоме загальне проектне і позапроектне робоче навантаження монітора. Причина неадекватного розподілу навантаження може лежати у площині організаційної структури, процесів розподілу обов'язків між безпосередніми керівниками моніторів.

3–4. Тиск та обмеження з боку менеджерів (проектних та функціональних) та занадто стислі терміни виконання робіт – сам факт дефіциту ресурсів, тиск з боку топ менеджменту оптимізувати витрати, бажання замовника уникнути відхилень за термінами істотно ускладнює завдання менеджерів. Бажаючи виконати заплановані роботи вчасно, керівники можуть застосовувати надмірний контроль - мікроменеджмент планування термінів, дотримання дедлайнів, процесів прийняття рішення, що веде до втрати автономності, дискомфорту та збільшення тривоги, незадоволеності клінічних моніторів.

5. Відсутність підтримки – коли робоче місце монотонно чи хаотично, коли функціональний та проектні керівники цікавиться лише виконанням проектних та не проектних метрик, моніторам часто доводиться ізолюватися від неадекватних вимог менеджменту, щоб знизити робоче навантаження, що також призводить до вигорання.

Цікаво, що всі 5 виявлених джерел ризиків так чи інакше лежать у зоні відповідальності менеджерів, функціональних чи проектних, або й тих та інших.

Висновки.

Підсумовуючи представленим вище дослідженням, виявлено такі чинники, залежностей, причинно-наслідкових зв'язків, які впливають професійного вигорання, плинність кадрів клінічних моніторів у контрактно-дослідних організаціях:

По-перше, горизонтальні конфлікти ґрунті розподілу ресурсів між проектами між лінійним і проектним менеджерами обумовлені самим існуючим недоліком ресурсів, що створює ефект замкненого кола.

По-друге, інша важкорозв'язна ситуація, створена, можливо, самими контрактно-дослідними організаціями, склалася без об'єктивної оцінки відповідності компетентності клінічного монітора складності дослідження, потребує як досвіду проведення клінічних досліджень, а й специфічних знань у терапевтичній індикації. Повертаючись до дослідження Tufts CSDD, лише 9% організацій проводять таку оцінку, і відсутність адекватних методів оцінки такої відповідності ще більше ускладнює завдання менеджера, стимулює помилки адекватного розподілу моніторів у проекти.

По-третє, відсутність залучення до індивідуальних проблем клінічних моніторів з боку менеджерів, призводить до нерозуміння поточного ментального статусу підлеглих, втрачаючи момент, коли монітори вирішують розпочати пошук нового місця роботи через професійне вигорання на робочому місці.

Крім того, слід відзначити не симетричну боротьбу як з вигоранням, так і вибору методів, і застосовуваних для пом'якшення ризику плинності кадрів. Наприклад, зручний графік роботи хоч і може пом'якшити ризик загального вигорання, проте не є основною причиною звільнення працівників. З іншого боку, зручний графік став єдиним засобом боротьби з професійним вигоранням. Сама ж проблема, багато в чому знаходиться поза зоною контролю функціональних і проектних керівників контрактно-клінічних організацій.

У ході проведеного дослідження отримано ряд наукових результатів: уточнено структуру факторів професійного вигорання CRA, виявлено системний характер кадрових ризиків (взаємозалежності дефіциту персоналу, високої плинності та управлінських помилок у матричній організаційній структурі), обобщено результати міжнародних галузевих досліджень, підтверджено наявність статистично значущих кореляцій між стресом, і виявлено невідповідність між причинами плинності кадрів та реакцією організацій.

Література:

- 1.Бушуев, С. Д., Бушуева, Н. С., Бабаев, И. А. и др. (2010). Креативные технологии управления проектами и программами: Монография. К.: «Самит-Книга», 768 с.
- 2.Величко, Я.І. (2019). Класифікація кадрових ризиків підприємства. *Економіка транспортного комплексу*, 33, 119-137.
- 3.Данченко, О.Б., Бедрий, Д.І., Семко, І.Б. (2018). Концептуальна модель формування високоефективної команди наукового проекту. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами, 1(1277), 51-56.
- 4.Кириченко, О. С. (2023). Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації й її функціональних підрозділів. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3(71), 47.
- 5.Леонов, О., & Леонова, Т. (2023). ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ СУЧАСНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ. *Економіка та суспільство*, 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-4>
- 6.Сумець, О. М., Алькема, В. Г. (2025). Алгоритм створення проектного офісу організації. *Успіхи і досягнення у науці*, 1(11), 707-720.
- 7.Certa, A., Enea, M., Galante, G., & Manuela La Fata, C. (2009). Multi-objective human resources allocation in R&D projects planning. *International Journal of Production Research*, 47(13), 3503–3523. <https://doi.org/10.1080/00207540701824233>
- 8.Ford, R. C., & Randolph, W. A. (1992). Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management. *Journal of Management*, 18(2), 267–294. <https://doi.org/10.1177/014920639201800204>
- 9.Hill, M. (2022). Clinical Research Sites Share Cash & Workforce Shortage Concerns. *Clinicalleader.com*. <https://www.clinicalleader.com/doc/clinical-research-sites-share-cash-workforce-shortage-concerns-0001>
- 10.Kwon, E., & Kim, Y. (2024). Job Stress, Burnout, and Turnover Intention of Clinical Research Associates. <https://doi.org/10.20944/preprints202409.1978.v1>
- 11.Lamberti, M. J., & Dirks, A. (2022). An Examination of the Role of the Clinical Research Associate and Factors Impacting Performance and Experience. *Applied Clinical Trials Online*. <https://www.appliedclinicaltrialsonline.com/view/an-examination-of-the-role-of-the-clinical-research-associate-and-factors-impacting-performance-and-experience>
- 12.Larson, E. W., & Gobeli, D. H. (1987). Matrix Management: Contradictions and Insights. *California Management Review*, 29(4), 126–138. <https://doi.org/10.2307/41162135>
- 13.Mattila, M., Hallikainen, P., & Rossi, M. (2010). Challenges in implementing enterprise system functionalities in a matrix organization. *2010 Fourth International Conference on Research Challenges in Information Science (RCIS)*. <https://doi.org/10.1109/rcis.2010.5507299>
- 14.Moe Alsumidaie. (2018, May 22). CRA Skills Lacking in Critical Areas. *Applied Clinical Trials Online*. <https://www.appliedclinicaltrialsonline.com/view/cra-skills-lacking-critical-areas>
- 15.Pharmaceutical CRO Market Size And Share Report, 2030. (2024). *Grandviewresearch.com*. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/pharmaceutical-cro-market-report>
- 16.Ughulu, J. (2023). Clinical Research Monitor Burnout - Root Causes, Corrective and Preventive Action. *American Journal of Nursing Science*, 12(3). <https://doi.org/10.11648/j.ajns.20231203.12>