

УДК 159.9.072.944

DOI: 10.26140/anip-2020-0904-0070

**ПРОФИЛАКТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ В ПРОЦЕССЕ  
УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

© 2020

ORCID: 0000-0003-3378-7148

**Ахмедова Нубар Низами кызы**, диссертант кафедры психологии  
*Азербайджанский университет языков**(1000, Азербайджан, Баку, ул. Рашид Бейбутов, 134, e-mail: nubar.aul.qa@gmail.com)*

**Аннотация.** В статье рассмотрены проблемы управления персоналом во вновь создаваемых учреждениях. Отмечается, что эффективность, качество и ориентированное на результаты управление в настоящее время считаются важными условиями социального развития. В отличие от традиционных подходов, потребность в применении научных знаний в психологических проблемах современного менеджмента значительно возросла. В настоящее время понятие эмоционального выгорания подчеркивается в управлении персоналом, при выявлении, защите и развитии их психологических ресурсов. В статье рассматривается синдром, который постепенно развивается у специалиста, работающего в определенной области. Его основными носителями являются учителя, социальные работники, психологи, менеджеры, врачи, журналисты, бизнесмены и политики. Синдром эмоционального выгорания – это состояние эмоционального, психического и физического истощения, которое развивается в результате хронического неразрешенного стресса на рабочем месте. Развитие этого синдрома характерно для альтруистических профессий, в которых преобладает забота о людях. Показано, что существуют различные методы диагностики синдрома эмоционального выгорания и его внешних и внутренних состояний. Есть три основных фактора, которые вызывают горе: личные, ролевые и организационные факторы. Автор выявляет объем работы, которая должна быть сделана, чтобы помочь предотвратить выгорание. К ним относятся персональное консультирование, обновление психологических ресурсов сотрудников, психологическое образование и консультирование, групповое обучение и игровые приемы, ситуационные задачи, упражнения по коммуникативной культуре, а также тренинги.

**Ключевые слова:** управление, качество, эффективность, человеческие ресурсы, эмоциональный стресс, профилактика, обучение.

**PREVENTION OF PROFESSIONAL BURN OUT IN HUMAN  
RESOURCE MANAGEMENT**

© 2020

**Akhmedova Nubar Nizami**, dissertation candidate of the Department of Psychology  
*Azerbaijan University of Languages**(1000, Azerbaijan, Baku, Rashid Behbudov str., 134, e-mail: nubar.aul.qa@gmail.com)*

**Abstract.** The article deals with the problems of personnel management in newly created institutions. It is noted that efficiency, quality and results-based management are now considered important conditions for social development. Unlike traditional approaches, the need to apply scientific knowledge to psychological problems of modern management has grown significantly. Currently, the concept of emotional burnout is emphasized in personnel management, in identifying, protecting and developing their psychological resources. The article discusses a syndrome that gradually develops in a specialist working in a particular field. Its main carriers are teachers, social workers, psychologists, managers, doctors, journalists, businessmen and politicians. Burnout syndrome is a state of emotional, mental and physical exhaustion that develops as a result of chronic unresolved stress in the workplace. The development of this syndrome is characteristic of altruistic professions in which care for people prevails. It is shown that there are various methods for diagnosing burnout syndrome and its external and internal states. There are three main factors that cause grief: personal, role, and organizational factors. The author identifies the amount of work that needs to be done to help prevent burnout. These include personal counseling, updating the psychological resources of employees, psychological education and counseling, group learning and game techniques, situational tasks, communication culture exercises, and training.

**Keywords:** management, quality, efficiency, human resources, emotional distress, prevention, training.

**Введение.** В XXI веке, в период бурного развития науки и технологий, динамично меняющиеся условия современной рыночной экономики вызвали необходимость создания предприятий и организаций, которые работают на основе новых требований, а в системе управления используются новые технологии и демократические методы. Это важно в особенности для повышения эффективности работы специалистов во вновь созданных организациях, для того, чтобы она была более прибыльной и результативной. Здесь в первую очередь необходимо совершенствовать инструменты и технологии управления предприятиями, а каждая сфера деятельности должна быть доведена до необходимого уровня эффективности.

В современной науке проведены многочисленные исследования в области регулирования управления на предприятиях и в организациях, работы с человеческими ресурсами, их активизации и ориентации в должном направлении. Одним из первых представителей этого исследования стал Анри Файоль, который с научной точки зрения сумел систематизировать многие вопросы в области менеджмента. А. Файоль считал, что «независимо от того, является ли предприятие простым или сложным, большим или маленьким, все эти функции всегда должны присутствовать в деятельности предпри-

ятия», «понятно, что для непромышленных, некоммерческих организаций управленческая деятельность будет иметь свои приоритеты и ценности для любого типа организации» [1, с. 103].

В настоящее время эффективность, качество и управление, ориентированное на результат, считаются важными условиями в управлении в целом. По этой теме имеются известные труды П.Ф. Друкера [2], М. Армстронга и Р. Бэрона [3], Л. Боссида [4], Р.Н. Мамедзаде [5], В. Зигерта [6], и др.

Исследования показывают, что, в отличие от традиционных подходов, растет потребность в применении научных знаний также и в психологических аспектах современного менеджмента. Только в этом случае предприятие сможет добиться желаемых результатов в своей деятельности. М. Амсторн и Р. Берон объясняют системность управления, а также выдвигают условия качественного развития сотрудников [3, с. 11]:

- 1) системный подход к повышению продуктивности как индивидуально, так и в команде;
- 2) поощрять и мотивировать сотрудников на успех на предприятии;
- 3) убеждать специалистов работать эффективно.

Е.М. Бабосов утверждает, что «системный подход к менеджменту в образовании заключается в рассмотре-

нии его предмета и объекта в целом, во взаимодействии с окружающей средой. Механизм управления представляет собой единую конструкцию и состоит из нескольких звеньев [7, с. 8].

Суть исследуемой нами проблемы связана с управлением человеческими ресурсами. На самом деле эта тема не нова. В истории развития научной (социальной) психологии многие исследования всегда были посвящены управлению человеческими ресурсами, в разных сферах жизнедеятельности, причем как в образовании, так и в других областях. К объекту этих исследований подошли прежде всего с точки зрения личности. В настоящее время объект и субъект рассматриваются более конкретно и они направлены на увеличение внутренних и внешних возможностей человека. Исследования по этой теме ведутся по самым разным направлениям. Это исследования по социальной психологии коллектива А.В. Петровского, В.В. Спалинского [8], вопросам управления персоналом на социальных предприятиях Э.Л. Ерина [9], по психологическому сопровождению организации и персонала Г.Б. Морозова [10], по профессионально-педагогической инженерии С.Д. Якушевой [11] и др. [12-18].

В настоящее время понятие «эмоциональное выгорание» часто встречается при управлении кадрами, выявлении, защите и развитии их психологических ресурсов. У управленцев «эмоциональное выгорание (жжение, истощение) – это психологический синдром. Что такое «эмоциональный синдром» и что нужно делать, чтобы предотвратить его в работе с человеческими ресурсами? Начнем с традиционных представлений.

Эмоциональный синдром – это психологическое состояние, которое постепенно развивается у специалиста, работающего в любой сфере жизнедеятельности. Основные представители сфер жизнедеятельности, которые приходят в такое состояние, это учителя, социальные работники, психологи, менеджеры, врачи, журналисты, бизнесмены и политики [21]. Основные признаки этого психологического состояния следующие:

- 1) развивается постепенно, на фоне хронического стресса;
- 2) истощает эмоционально-энергетический потенциал личности;
- 3) разрушает мотивацию действия;
- 4) ослабляет трудоспособность;
- 5) истощает психологические ресурсы.

Эта концепция была впервые предложена в 1974 году американским психологом Гербертом Фреденбергом. Понятие эмоционального выгорания относится к эмоциональному состоянию умственной деятельности профессионалов, находящихся в интенсивном, тесном контакте с другими людьми. Х. Фреденберг впервые описал похожую ситуацию (истощение, ослабление мотивации и чувства ответственности), наблюдаемую у себя и своих коллег. В результате Х. Фреденберг образно выразил эту ситуацию словом «истощение».

В начале исследования Х. Фреденберг набрал в качестве испытуемых группу специалистов, работающих в различных кризисных центрах и психиатрических клиниках. Затем он объединил все профессии (как «индивидуальный подход»), которые требовали постоянного, близкого общения. Результаты заинтересовали всех. Стало ясно, что синдром выгорания – это состояние эмоционального, умственного и физического истощения, развивающееся в результате неразрешенного стресса на рабочем месте.

Этот синдром характерен для профессий, занимающихся жизненными проблемами людей [21].

Другой исследователь идеи истощения – социальный психолог Кристина Маслач. Она определила понятие жжения, истощения как синдром невнимательности, равнодушия к работе, физического и эмоционального истощения. В своей работе на эту тему К. Маслач связывает причину своего эмоционального выгорания с этим:

«Духовное выгорание – это реакция человека, постоянно верного другим» [21].

Эмоциональное выгорание – это профессиональное переутомление, вызванное накоплением и сжатием собранных в психике негативных чувств. Невозможно освободиться от эмоциональной печали без высвобождения чувств или свободы чувств. Истощение – это желание потерять связь с социальным миром, дистанцироваться от себя, от других людей, от всех жизненных желаний, от действий, требующих активности.

С. Гринберг подвел итоги исследования эмоционального выгорания и подробно объяснил его суть, дал систематизированные представления и факты о профессиональном выгорании (истощении). Он объяснил особенности, этапы и способы профилактики эмоционального выгорания у различных профессий, в том числе у специалистов (учителей), работающих в системе образования. Что такое синдром эмоционального выгорания у учителей?

Синдром профессионального истощения развивается постепенно. Он состоит из 3-х этапов и проникает в глубины ума профессионального специалиста:

Первый этап начинается с резкой смены чувств, развития ситуации, создающей незаинтересованность в деятельности. Специалист решает, что все выглядит нормально, но дух угасает, в духовном мире есть брешь. Позитивные эмоции постепенно исчезают. Это также очевидно в отношениях с членами семьи. По дороге домой с работы в его мыслях преобладают такие мысли: «Не трогай меня, оставь меня!»

На втором этапе происходит непонимание потребностей. Специалист сначала делится своей ситуацией с коллегами. Постепенно эта ситуация проявляется во взаимоотношениях с окружающими его людьми (членами семьи, коллегами, и т.д.). Вначале между ними возникает антипатия, а затем – взаимная неудовлетворенность в отношениях, раздражительность от действий друг друга. Такое поведение специалиста соответствует состоянию эмоционального дистресса. Для человека это – механизм самозащиты, способ сохранить жизненную энергию.

На третьем этапе жизненные ценности теряют свой престиж. Проявляется равнодушие к миру. В этой ситуации человеку безразлично все, даже опасность для его жизни. В такой ситуации специалист может сохранить свое уважение на рабочем месте полностью или частично, но теряет интерес ко всему. Превалирует дух безразличия и равнодушия.

Существуют различные методы диагностики синдрома эмоционального истощения и определения его внешних и внутренних состояний. В этом случае выделяют, прежде всего, 3 основных фактора, вызывающих синдром эмоционального выгорания: личностный, ролевой и организационный.

*Личностный фактор.* Это, прежде всего, возможность для формирования уверенности в себе, профессионального развития, независимости и эффективного управления на рабочем месте. Если специалист осознает важность своей работы, он может обезопасить себя от эмоционального истощения. Если работа сама по себе кажется незначительной, синдром развивается быстрее. Его развитие также связано с неудовлетворенностью из-за профессионального роста, чрезмерной зависимости от мнения окружающих, отсутствия уверенности в себе.

*Ролевой фактор.* Исследования связывают развитие «выгорания» в значительной степени с характером совместной деятельности, выполнением согласованных ролей в больших трудовых коллективах. На синдром также влияют педагогические, неконструктивные конфликты и негативная конкуренция.

*Организационный фактор.* Эффект «выгорания» часто может быть вызван неадекватностью растроченного рабочего времени и зарплаты. Этот фактор включает такие моменты, как нечеткие должностные функции, неадекватное распределение обязанностей и непра-

вильная оценка труда. В этом случае возникает задержка восприятия специалистом себя как профессионала. Неуверенность проявляется в его деятельности. Он не может проявить себя в команде. В результате начинается эмоциональный стресс.

Несправедливая критика со стороны руководства, подавление независимости сотрудника, снятие с него ответственности, или увольнение с ответственной работы также являются факторами, вызывающими эмоциональное расстройство. Источники (Е.С. Пальчевская, М.В. Куимова и др.) разъясняют профилактические меры, позволяющие специалистам, работающим с человеческими ресурсами, избежать эмоционального стресса. К факторам, позволяющим уйти от эмоционального выгорания, относятся [19, с. 1266-1267]:

- крепкое здоровье, толерантный организм;
- сознательный, целенаправленный уход за своим физическим состоянием (занятия спортом, здоровый образ жизни, здоровое питание, времяпрепровождение с близкими вне работы, общение, развлечения и т.д.);
- высокая самооценка и уверенность в своих силах и возможностях.

Кроме того, люди избегают горя в следующих случаях:

- те, кто успешно избегает профессионального стресса;
- те, кто способен конструктивно изменить свое эмоциональное состояние во время стресса;
- те, для поведения которых характерна высокая подвижность;
- открытость, коммуникабельность, независимость;
- желание полагаться на собственные силы.

И, наконец, важными отличительными чертами этих людей являются:

- позитивное, оптимистичное отношение к себе, а также к другим людям, и в целом способность формировать и поддерживать ценности.

Объем работ, которые необходимо выполнить, чтобы предотвратить синдром, очень широк. Понятно, что полностью исключить профессиональный стресс и профессиональное истощение, особенно в современных условиях, нельзя. Однако можно значительно снизить разрушительное воздействие на здоровье человека. Индивидуальное консультирование по предотвращению синдрома профессионального горя включает:

- забота о себе – это поможет вовремя заметить первые признаки усталости;
- самоуважение, ценность, личная ответственность.
- крепкое здоровье, толерантный организм;
- сознательная, целенаправленная забота о своем физическом состоянии (упражнения, здоровый образ жизни, здоровое питание, времяпрепровождение с близкими вне работы, общение, развлечения и т.д.);
- высокая самооценка и уверенность в своих силах и возможностях.

Наряду с этим, люди избегают горя в таком случае:

- те, кто успешно избегает профессионального стресса;
- те, кто способен конструктивно изменить свое эмоциональное состояние во время стресса;
- те, для поведения которых характерна высокая подвижность;
- открытость, коммуникабельность, независимость;
- желание полагаться на собственные силы.

В-третьих, важными отличительными чертами этих людей являются:

- позитивное, оптимистичное отношение к себе и другим людям, и в целом способность формировать и поддерживать ценности.

Объем работы, которую необходимо выполнить, чтобы предотвратить эмоциональное выгорание, очень широк. Понятно, что нельзя полностью исключить профессиональный стресс и профессиональное истощение, особенно в современных условиях. Однако можно зна-

чительно снизить разрушительное воздействие на здоровье человека. Индивидуальное консультирование по предотвращению синдрома профессионального горя включает:

- будьте к себе внимательны – это поможет вовремя заметить первые признаки усталости;
- необходимо формировать в себе самоуважение, ценность, личную ответственность;
- надо действовать в соответствии со своими склонностями и способностями. Это позволит специалисту найти себя, поверить в себя, раскрыть свой внутренний потенциал;
- следует перестать искать решения всех жизненных проблем, счастья или спасения на рабочем месте. Неправильно все свои жизненные успехи приписывать только работе. Ведь человеческая жизнь не ограничивается трудовой деятельностью. Поэтому это не убежище, полное социальное обеспечение, моральный комфорт в той сфере, где работает специалист. Он должен подходить к рабочему месту как к выбранной профессии, не ожидать большего внимания, заботы и терпения от своих коллег, а также от людей, с которыми он работает и кому он служит.

- следует перестать тратить свою жизнь полностью на других, эмоционально обижая себя. Надо продолжать жить с людьми, а не вместо них;

- найдите время для себя. Помните, что человек имеет право не только работать, но и тратить время на свои личные желания и потребности, развлечения и прогулки, общение с людьми, которых он любит и по которым скучает, со старыми и новыми друзьями;

- надо анализировать события каждого дня отдельно. Не вините себя за все, что вы видите в тишине вечера. Проявите рациональный, объективный подход к происходящему;

- если человек хочет кому-то помочь или поддержать, спросите себя: «Действительно ли ему нужна эта помощь? Может, он этого не хочет или может сам?».

Е.С. Пальчевская, М.В. Куимова считают целесообразным проведение следующих работ для актуализации психологических ресурсов сотрудников: психологическое просвещение, психологическое консультирование, групповые занятия и игровые приемы, ситуационные задания, упражнения на для формирования коммуникативной культуры. Основная работа здесь сосредоточена на следующих направлениях:

- создать единое психологическое пространство по модели обратной связи путем регулирования отношений «Я-группа»;
- проводить игры, организовывать дискуссии для повышения активности;
- укреплять и развивать профессиональные знания, навыки и умения, а также стремиться к саморазвитию, самообразованию и самореализации;
- участвовать в тренингах по НЛП и визуализации для снятия психологического переутомления и напряжения, эмоционального выгорания.

Л.С. Амрахлы считает целесообразным организовывать тренинги для сотрудников предприятий и организаций по решению проблем эмоционального выгорания и других психологических проблем. «Обучение включает в себя приобретение новых знаний, навыков, норм поведения и социальных традиций посредством выполнения практических заданий и последующего анализа, включая мнения фасилитаторов и участников, самоанализ поведения. Тренинг – это форма активного обучения и усвоения навыков в небольшой группе, технологии приобретения новых чувств и отношений. В обучении используются активные формы работы. В результате групповая динамика неизбежна. Поэтому успешность тренинга обеспечивается не только его содержанием (программой), но и навыками тренеров, работающих с группой» [20, с. 110].

*Выводы.* Из вышеизложенного можно сделать вывод

о том, что целесообразно проводить различные тренинги по преодолению состояния эмоционального выгорания на основе различных моделей: психоаналитической, гештальт-психологической, когнитивной, личностно-гуманистической и экзистенциально-трансперсональной. Другая область может заключаться в мотивации профессионалов к успеху. Ведь в наше время бурного развития науки и технологий ослабление мотива успеха может стать глобальной проблемой любого общества. Те, кто работает в промышленности, в сфере искусства, в том числе менеджеры в сфере образования, могут помочь мотивировать сотрудников на успех. Чтобы повлиять на это, следует устранять эмоциональные перегрузки на тренировках.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Fayol F.H. *Administration industrially et générale*. Paris: Dunod et Pinat, 1917. – 174 p.
2. Друкер П.Ф. *Эффективное управление*. М.: АСТ, 2004. – 288 с.
3. Армстронг М., Барон А. *Управление результативностью. Система оценок результатов в действии*. М.: Альпина Паблишер, 2011. – 250 с.
4. Боссиди Л. *Исполнение: Система достижения целей*. М.: Альпина Паблишерз, 2011. – 325 с.
5. Мамедзаде Р.Н. *Качество в образовании как одно из ведущих направлений развития*. Баку: Муаллим, 2010. – 169 с.
6. Зигерт В. *Руководить без конфликтов*. М.: Экономика, 1990. – 336 с.
7. Бабосов Е.М. *Социология управления: учеб. пособ. 2-е изд., стереотип*. Минск: ТетраСистемс, 2001. – 288 с.
8. Петровский А.В., Шпалинский В.В. *Социальная психология коллектива*. М.: Просвещение, 1978. – 176 с.
9. Ерина Е.Л. *Управление персоналом в социальных учреждениях. Учеб. пособие*. Екатеринбург: Уральский государственный университет им. А.М. Горького, 2008. – 194 с.
10. Морозова Г.Б. *Психологическое сопровождение организации и персонала*. СПб: Речь, 2006. – 400 с.
11. Якушева С.Д. *Профессионально-педагогический инжиниринг в инновационной деятельности образовательного учреждения: теория и практика*. М.: АПКИППРО, 2012. – 307 с.
12. Якимова З.В., Пушкина А.С. *Динамика уровня вовлеченности персонала в зависимости от стажа работы в организации // Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2018. Т. 7. № 1 (22). С. 283-286.
13. Михальчи Е.В. *Применение транзактного анализа для профилактики и диагностики профессиональных стрессов у персонала организаций // Балканское научное обозрение*. 2019. Т. 3. № 3 (5). С. 50-53.
14. Ксенофонтова Х.З. *Ценностные установки управленческого персонала - основа формирования его компетенций // XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс*. 2015. Т. 3. № 6 (28). С. 350-355.
15. Кузембаева А.М. *Профессиональная идентичность преподавателя вуза: анализ отечественных и зарубежных концепций // Балтийский гуманитарный журнал*. 2018. Т. 7. № 3 (24). С. 245-248.
16. Иванова Т.Н., Зорина К.Х. *Изменения в практике управления персоналом современных организаций // Карельский научный журнал*. 2016. Т. 5. № 3 (16). С. 125-128.
17. Pavliuk T.H. *Methodological recommendations for the formation of professional readiness of future officers-borders to work with personnel // Scientific Vector of the Balkans*. 2019. Т. 3. № 2 (4). С. 59-61.
18. Oros I.I. *Professional training system for pedagogical staff for teaching adults // Humanitarian Balkan Research*. 2019. Т. 3. № 1 (3). С. 26-28.
19. Пальчевская Е.С., Куимова М.В. *О профилактике эмоционального выгорания // Молодой учёный*, 2015. № 9 (89), с. 1266-1267
20. Əmrahlı L.Ş. *Psixoloji treninq*. Bakı, Adiloğlu, 2020, 256 s.
21. *Эмоциональное выгорание* // <https://ru.wikipedia.org/>.

Статья поступила в редакцию 21.07.2020

Статья принята к публикации 27.11.2020