

УДК 613.6.02

В. Е. Семенков<sup>1</sup>

А. С. Черноиванова<sup>2</sup>

Санкт-Петербургский государственный институт психологии и социальной работы  
Санкт-Петербург, Россия

## **Профилактика выгорания как условие повышения качества работы сотрудников: факторы формирования, симптомы и методы профилактики**

В статье рассматривается история изучения выгорания: от феномена к синдрому. Авторы выделяют четыре основных междисциплинарных подхода, используемых сегодня при изучении синдрома выгорания: индивидуальный, интерперсональный, организационный и социальный. Фактором, во многом ограничивающим развитие проблематики выгорания, служит междисциплинарная разобщенность, и разные подходы к проблеме выгорания не являются взаимоисключающими. Критерий выбора того или иного подхода обусловлен наличием ресурсов, кадров и масштабом поставленной задачи. Ввиду этого авторы считают возможным выделить три перспективных области развития профилактики синдрома выгорания: культура благополучия (социальный подход), улучшение рабочего процесса (организационный подход) и личная стойкость (индивидуальный подход).

**Ключевые слова и словосочетания:** синдром выгорания, профилактика, индивидуальный подход, организационный подход, социальный подход.

V.Ye. Semenkov

A.S. Chernoiivanova

St. Petersburg State Institute of Psychology and Social Work  
St. Petersburg, Russia

## **Burnout prevention as a condition for improving the quality of employees' work: factors of formation, symptoms and methods of prevention**

---

<sup>1</sup> Семенков Вадим Евгеньевич – канд. филос. наук, доцент кафедры теории и технологии социальной работы; e-mail: [semenkov1959@rambler.ru](mailto:semenkov1959@rambler.ru)

<sup>2</sup> Черноиванова Анна Сергеевна – бакалавр; e-mail: [anna-sergeevna2014@mail.ru](mailto:anna-sergeevna2014@mail.ru).

The article examines the history of the study of burnout: from phenomenon to syndrome. The authors identify four main interdisciplinary approaches used today in the study of burnout syndrome: an individual approach, an interpersonal approach, an organizational approach, and a social approach. The factor that largely limits the development of the problem of burnout is interdisciplinary disunity, and different approaches to the problem of burnout are not mutually exclusive. The criterion for choosing one or another approach is due to the availability of resources, personnel and the scale of the task. In view of this, the authors consider it possible to identify three promising areas for the development of prevention of burnout syndrome: culture of well-being (social approach), improvement of the work process (organizational approach) and personal resilience (individual approach).

**Keywords:** burnout syndrome, prevention, individual approach, organizational approach, social approach.

### **Введение**

Немецкий социолог Ульрих Бек (Ulrich Beck) еще в 1980-е гг. определил современное общество как общество рисков, указывая на технологические последствия научно-технического прогресса (техногенные катастрофы, загрязнение окружающей среды) и сугубо психологические (профессиональные стрессы, аллергия на работу, боязнь общения с коллегами). Эти психологические последствия вступления в общество риска привели к тому, что в ряде работ начали говорить о «синдроме выгорания».

Синдром выгорания является предметом исследований ученых всего мира уже более 40 лет. Так или иначе за эти десятилетия созданы модели осмысления, выработаны подходы к изучению феномена выгорания, расширено содержание самого термина, разработаны способы профилактики. К этому феномену уже привлечено внимание на уровне организаций: синдром выгорания учитывается в кадровой политике различных учреждений.

На уровне общественного дискурса данная тема также стала вызывать устойчивый интерес. Тем не менее, такое усиленное внимание к побочным следствиям трудовой деятельности наблюдалось не всегда. До определенного момента «выгорание» рассматривалось как норма производственной деятельности. Мало того, энтузиазм, инициативность, перевыполнение плана или работа сверх положенного времени приветствовались и поощрялись руководством. Не удивительно, что трудоголизм стал отличительным знаком общества модернизации. И только в последней трети XX века, в период формирования общества риска, стало происходить осознание для индивида последствий не только гонки за лидерство, но и обычного стремления сохранить свое рабочее место.

Показательно, что термин «трудоголик» (англ. Workaholic) стал общеупотребимым и был включен в «Оксфордский словарь» в 1971 г. Именно в этот период начало формироваться то общество, которое называют обществом риска, информационным обществом, обществом постмодерна. На признание трудоголизма определенной девиацией ушло порядка пятидесяти лет.

Сейчас и на уровне академического сообщества, и на уровне общественного мнения трудоголизм признан видом психологической зависимости, суть которой можно определить как навязчивое или неконтролируемое желание работать.

### **Профессии с повышенным риском выгорания сотрудников**

Специфика рабочей деятельности для ряда профессий служит основной причиной формирования и развития выгорания. Ненормированный рабочий день, недостаточная оплата и льготы, нехватка персонала, дисбаланс между работой и личной жизнью – объективные условия для возникновения выгорания. Коуч по карьерному росту Рейчел Монтанез (Rachel Montanez) выделяет шесть отраслей с высоким риском выгорания (Montanez R.):

1. Социальная работа: социальные работники обычно работают в эмоционально напряженной среде и часто испытывают вторичный травматический стресс.

2. Профессии, связанные с экстренным реагированием: неотложная помощь, пожарные, полицейские и др. Ненормированный рабочий график, недостаток сна, нарушенный циркадный ритм – обычные явления для этой сферы.

3. Дизайн: исследование американской компании “Comparably”, занимающейся анализом рынка труда, показало, что 51% людей, работающих в сфере дизайна, считают, что они перегорели. Дизайнеры это связывают с нереалистичными ожиданиями, изменением приоритетов и неуверенностью в ожиданиях.

4. Развитие бизнеса и продажи: то же исследование, проведенное “Comparably”, выявило, что 44% сотрудников, занимающихся развитием бизнеса, говорят, что они будут работать во время отпуска. Это действительно высокий процент, когда работа противоречит их личному времени.

5. Розничная торговля: ощущение, что индивид не делает успехов в карьере, что его недооценивают и он не получает справедливой компенсации, влияет как на высокую «утечку» кадров, так и на формирование синдрома выгорания у сотрудников этой сферы.

6. Медицина: американская медицинская ассоциация ранее сообщала, что почти 50% врачей испытывают симптомы выгорания. Однако не все медицинские профессии подвержены выгоранию с одинаковой скоростью. Например, кардиологи и онкологи не так склонны к выгоранию, как специалисты скорой медицинской помощи и семейные врачи.

7. Государственный бухгалтерский учет и юриспруденция – отрасли, где выгорание – обычное явление по причине больших нагрузок и сложного характера работы. Должность руководителя в одной из этих отраслей увеличивает риск выгорания.

### **Терминологическая определенность и статус синдрома выгорания**

В отечественной науке о выгорании одним из первых заговорил выдающийся психолог Борис Герасимович Ананьев (1907–1972). В своей работе «Человек как предмет познания» он указал на «эмоциональное сгорание» как на некое отрицательное явление, возникающее в профессиях социономического типа и связанное с межличностными отношениями [1, с. 197]. Его авторитет обусловил устойчивый интерес как к изучению этого феномена, так и к использованию самого термина. Американские ученые, в свою очередь, для описания данного феномена применяли иные термины. К примеру, Дженифер Брэдли (Jennifer Bradley) описала этот феномен как разновидность стресса, связанного с работой

(work-related stress) [10, с. 145–158]. На сегодняшний день в мировой научной практике в определении синдрома выгорания существуют терминологические расхождения. Эти расхождения (в отечественной и зарубежной литературе) связаны с разной степенью строгости в употреблении понятий. Если в англоязычной научной литературе используют термин «burnout» независимо от субъекта исследования, то для российской практики характерна терминологическая вариативность: «выгорание», «эмоциональное выгорание», «эмоциональное сгорание», «профессиональное выгорание», «синдром профессионального/эмоционального выгорания». И хотя уже на I-й Международной научно-практической конференции по проблеме выгорания (г. Курск, 2007) было принято решение об употреблении единого термина «синдром выгорания», тем не менее, в более поздних работах расхождение терминологии стало наблюдаться опять [5]. В последней публикации Всемирной организации здравоохранения от 2019 года в англоязычном варианте термин «burnout» не изменился, а на русский язык был переведен как «*профессиональный синдром эмоционального выгорания*».

Более определенная ситуация – со статусом этого синдрома: он не классифицируется как медицинское состояние. Согласно Всемирной организации здравоохранения в Международной классификации болезней 10-го пересмотра (МКБ-10) синдром выгорания отнесен к разделу проблем, связанных с трудностями управления собственной жизнью. Здесь подразумеваются те проблемы, которые нельзя отнести к заболеваниям или медицинским состояниям.

Кристин Сински (Christine Sinsky), доктор медицинских наук, вице-президент по вопросам профессиональной удовлетворенности в Американской Медицинской Ассоциации (АМА) уточняет: «Выгорание определяется как профессиональное явление, а не заболевание и связано, в первую очередь, с окружающей средой, например, при наличии несоответствия между рабочей нагрузкой и ресурсами, необходимыми для выполнения работы должным образом» [9]. На сегодняшний день выгорание, по преимуществу, связывают с привходящими стрессовыми факторами (окружающая среда, социальный климат), а не с индивидуальными характеристиками восприимчивых людей. По этой причине перспектива профилактики синдрома выгорания видится сегодня в оптимизации условий труда, рабочего процесса и, в целом, действий по созданию комфортной рабочей обстановки.

Согласно Международной классификации болезней 11-го пересмотра (МКБ-11) «профессиональный синдром эмоционального выгорания» рассматривается как синдром. Он характеризуется тремя признаками:

- ощущение мотивационного или физического истощения;
- нарастающее психическое дистанцирование от профессиональных обязанностей или чувство негативизма или цинизма по отношению к профессиональным обязанностям;
- снижение работоспособности.

То явление, которое в 1970-е годы удалось определить как «синдром выгорания», существовало задолго до этого времени, но классифицировалось как частные случаи какого-то «личностного сбоя», и в общем этому не уделялось вни-

мания [3, с. 454–459]. Хотя представление о выгорании как об «отравлении людьми» или синдроме «болезни общения» бытовало на протяжении долгих лет, каждый случай воспринимался как уникальное явление, и задача исследователя состояла в том, чтобы фиксировать внешние проявления этого случая.

В середине 1970-х годов появился и получил широкое распространение термин «выгорание». Выгорание стали определять как синдром с определенной симптоматикой, начались работы по его клиническому изучению. Стремление к комплексным исследованиям производственных отношений в рамках объединения психиатрии, психологии и социологии позволило определить выгорание как форму трудового стресса, связанную с организационной культурой, степенью удовлетворенности условиями труда, социальным климатом.

В фокусе внимания в тот период были по преимуществу представители так называемых «помогающих» профессий – врачи, особенно оказывающие психиатрическую, ургентную или паллиативную помощь (онкологи, врачи хосписов), работающие с тяжёлыми, агрессивными или суицидальными больными, пациентами с наркотической или алкогольной зависимостью, учителя, психологи, священнослужители, социальные работники, пожарные и спасатели, сотрудники правоохранительных органов и уголовно-исполнительной системы.

В дальнейшем перспектива исследования стала закономерно видеться в обобщении наработанных результатов. В этот период расширились понимание смысла феномена выгорания и сфера его фиксации: от помогающих профессий до любых профессиональных видов деятельности. Этот синдром стали фиксировать и у представителей «субъект-объектных» профессий: металлургов, операторов телефонных станций. Произошло изменение восприятия этого феномена (не только как психического состояния, но и как процесса), тем самым феномен выгорания приобрел динамику. Это позволило сформулировать представление о выгорании не только как о форме хронического стресса в процессе труда, но и как о его результате.

В отечественной психологии выгорание стало предметом самостоятельных научных исследований в конце 1990-х гг. Для его обозначения Т.В. Форманюк ввел термин «эмоциональное сгорание» [7, с. 57–64]. Отмечено, что содержание понятия было заимствовано из зарубежных работ, а большинство отечественных исследований имели узкую эмпирическую направленность (А.А. Рукавишников, В.В. Бойко и др.).

С 1990-х гг., когда начался интенсивный процесс обобщения полученных результатов, стали разрабатываться модели выгорания. Наиболее валидной в результате многочисленных эмпирических исследований была признана трехкомпонентная модель выгорания (Christina Maslach): 1) эмоциональное истощение, 2) деперсонализация, 3) редукция личных достижений [12, с. 72].

Современный этап исследований характеризуется появлением новых направлений в изучении феномена. Этому этапу присущи различные, часто противоположные смыслы, которые связываются с феноменом выгорания. Если психологическое сообщество полагает, что выгорание – феномен нормы, то медицинское сообщество иногда рассматривает его как патологию, имеющую соот-

ветствующую позицию в Международной классификации болезней. Ввиду этого медицинские и психологические сообщества по-разному интерпретируют выгорание: для первых это патологическое состояние, которое нужно держать под контролем, для вторых – социальная проблема и нормальная часть работы.

Тем не менее, повторим, что сейчас данный синдром не классифицируется как медицинское состояние, а относится к классу факторов, влияющих на состояние здоровья населения и обращение в учреждения здравоохранения.

### **Современные междисциплинарные подходы к изучению синдрома выгорания**

Выделим четыре основных современных междисциплинарных подхода, используемых при изучении синдрома выгорания:

- индивидуальный,*
- интерперсональный,*
- организационный,*
- социальный.*

Если сторонники индивидуального подхода обращают особое внимание на роль и процессы внутри личности, то сторонники межличностного фокусируются на взаимоотношениях с другими личностями в процессе работы. Если приверженцы организационного подхода делают упор на важность организационного начала, то адепты социальных подходов акцентируют внимание на более широких социальных и культурных аспектах.

Авторы данной работы считают, что эти четыре разновидности в подходах к проблеме выгорания не являются взаимоисключающими.

Специалисты, работающие в рамках **индивидуально-психологического подхода**, объясняют причину выгорания, исходя из несоответствия между ожиданиями от работы и реальной действительностью. Многие исследователи считают, что именно личностные (субъективные) характеристики по преимуществу способствуют появлению синдрома выгорания, например:

- высокий уровень нейротизма;
- тревожность;
- низкая самооценка;
- слабая или сверхсильная рабочая мотивация (синдром гиперответственности);
- низкая личная выносливость.

Симптомами выгорания на разных стадиях (а выгорание – динамичный феномен) выступают разные характеристики. Так, динамическая модель докторов клинической психологии и психологии Мичиганского университета Б. Перлмана и Е.А. Хартмана, разработанная в рамках этого подхода, позволяет выделить четыре стадии эмоционального выгорания, каждой из которых свойственны свои симптомы [16, с. 283–305].

На первой стадии имеет место ангажированность рабочим процессом. Для этой стадии характерен высокий уровень увлеченности процессом работы. Выгорание начинается, когда рабочий процесс становится доминирующим направлением в личностной реализации. Тогда поглощенность работой отодвигает на

второй план остальные сферы жизни: общение с семьей и друзьями, внимание к своему здоровью и самочувствию, духовность и саморазвитие.

На второй стадии появляется усталость, так как на первой стадии было затрачено большое количество внутренних ресурсов, которые вовремя не были компенсированы. Общая напряжённость, определяющая первую стадию, перерастает в хронический стресс. На второй стадии важно наработать механизмы выхода из стрессовой ситуации, иначе ситуация перейдет в хроническое состояние.

Третья стадия характеризуется пока еще обратимым истощением. На этой стадии развиваются депрессия и различные соматические заболевания. Снижаются концентрация внимания и общая эффективность трудовой деятельности, другими словами, наблюдается «сбой системы». Из-за первоначального «перекоса» в сторону работы появляется неудовлетворенность другими сферами жизни, что сопровождается фрустрацией потребностей.

И, наконец, на четвертой стадии наступает необратимое истощение. На этой стадии выгорание касается не только профессиональной деятельности, происходит ухудшение жизни во всех сферах, разрушение межличностных отношений.

*Методы профилактики.* Профилактика, то есть предупреждение развития синдрома, по сути, возможна только на первых двух этапах развития, далее это своего рода «лечение».

На этапе ангажированности рабочим процессом сотрудники редко задумываются о необходимости будущей профилактики. По ряду причин такая увлеченность работой воспринимается как позитивный опыт. Но именно здесь происходит смещение интересов в пользу работы: друзья, семья, увлечения отходят на второй план. Поэтому профилактика на начальном этапе заключается в предотвращении подобного «смещения» интересов. Работа – это только одна из восьми сфер жизни, и личность должна реализовываться во всех сферах.

Когда усталость приобретает хронический характер, важен опыт эффективного преодоления стресса. В этот период необходимо организовать режим работы и отдыха. Врач-психиатр, психолог-психоаналитик Евгения Стрелецкая предлагает режим отдыха по циклам. Время для отдыха нужно согласовать с уровнем усталости, а не с количеством оставшихся часов в сутках.

*Первый цикл* ежедневного отдыха: соблюдение режима сна и выделение времени на отдых. Основной целью является полное восстановление сил.

*Второй цикл* еженедельного отдыха: раз в неделю (выходные) проводить без работы. При этом сильная физическая нагрузка лишь повышает усталость.

*Третий цикл:* раз в месяц – яркое насыщенное приключение.

*Четвертый цикл:* ежегодный отпуск – месяц полноценного отдыха.

Профилактикой на этой стадии будут различные практики релаксации, медитации, аутотренинги, главная задача которых – снизить рабочий стресс и восстановить силы.

Для третьей стадии синдрома выгорания характерно сильное разочарование в своей деятельности, поэтому профилактикой на этой стадии будет поиск

новых направлений. Эффективным решением показал себя отпуск с целью «перезагрузки». Ряд крупных компаний предоставляют своим сотрудникам «саббатикал» (sabbatical) – это оплачиваемый отпуск с неопределенным сроком. Это доступно далеко не всем, но цель отдыха при хроническом стрессе – восстановление внутренних ресурсов и поиск комфортной, интересной деятельности. На этой стадии еще возможно возвращение сотрудника к прежней работе.

На четвертой стадии «необратимого истощения», когда все сферы жизни находятся в упадке, эффективней всего будет смена деятельности.

В рамках этого подхода акцент делается на поддержание усилий по самопомощи на индивидуальном уровне. Сотруднику важно выработать «личностную стойкость», под которой понимается набор индивидуальных навыков, установок и поведения, способствующих личному, физическому, эмоциональному и социальному благополучию. От уровня развития индивидуальных навыков, от общей устойчивости сотрудника зависит предрасположенность к выгоранию.

Специалисты, работающие в рамках **межличностного подхода**, видят причину возникновения синдрома выгорания в дисгармоничной коммуникации между работниками и реципиентами. В межличностном подходе внимание сфокусировано на межличностном взаимодействии как на основной причине возникновения синдрома выгорания. Работа многих специалистов связана с людьми, оказавшимися в сложной жизненной ситуации, и зачастую такого рода коммуникация несет в себе негативный эмоциональный заряд, «мишенью» для которой и становится специалист [13].

*Факторы формирования.* Специалистами, изучающими синдром выгорания, установлена связь развития выгорания с характером профессиональной деятельности. Это, как правило, деятельность, сопряженная с ответственностью за судьбу, здоровье, жизнь людей. Среди профессиональных стрессоров, способствующих развитию синдрома выгорания, отмечаются обязательность работы в строго установленном режиме дня, большая эмоциональная насыщенность актов взаимодействия. У ряда специалистов стрессогенность взаимодействия обусловлена общением с тяжелыми с моральной точки зрения клиентами. Это люди, находящиеся в тяжелой жизненной ситуации, больные и др. [6, с. 6–9].

К социально-психологическим симптомам синдрома выгорания относятся следующие неприятные ощущения и реакции:

- пассивность и депрессия;
- цинизм и черствость не только в работе, но и в личной жизни;
- повышенная раздражительность на незначительные, мелкие события;
- частые нервные срывы;
- постоянное переживание негативных эмоций без видимых на то причин;
- чувство неосознанного беспокойства и повышенной тревожности.

*Методы профилактики.* В силу того, что интерперсональный подход пока не получил широкого признания и воспринимается как промежуточный, отсут-



ствуют эффективные проверенные временем методы профилактики. Предложенные способы профилактики относятся к организации рабочей среды и улучшению условий труда. Лечение выгорания должно быть направлено, прежде всего, на устранение стрессового фактора, а также на повышение мотивации и установку баланса между энергетическими затратами на профессиональную деятельность и получением вознаграждения. Справиться со стрессом «выгорающему» может помочь квалифицированный психотерапевт или конфликтолог (для работы с группой).

Специалисты, работающие в рамках **организационного подхода**, объясняют причину выгорания слабой структурой организации [14, с. 397–422]. На сегодняшний день организационный подход признается наиболее перспективным и адаптируется в компаниях, список которых постоянно пополняется.

К *факторам формирования* синдрома выгорания в рамках данного подхода относят, прежде всего, факторы рабочей среды – различного рода стрессоры, обусловленные условиями профессиональной деятельности. Это и продолжительность рабочего дня, и характер выполняемых работ, и количество клиентов, и глубина контакта, и степень самостоятельности в принятии решений, и обратная связь с руководством.

Часто на формирование синдрома выгорания, как указывают сторонники данного подхода, влияют несоответствие между новыми требованиями, ожиданиями и реальными возможностями сотрудника, отсутствие объективных критериев для оценки результатов труда, неэффективная система мотивирования и стимулирования персонала, дестабилизирующая организация деятельности. Основные признаки последней – нечеткая организация и планирование труда, обилие рутинных процессов в работе и высокий ее темп, недостаток оборудования, плохо структурированная и расплывчатая информация, наличие в ней «бюрократического шума» – мелких подробностей, противоречий.

Не удивительно, что сторонники организационного подхода оперируют понятием «организационная/корпоративная культура»: чем жестче конкуренция в отношениях, тем серьезнее эмоциональное истощение.

К поведенческим симптомам синдрома выгорания относятся следующие поступки и формы поведения работника:

- ощущение, что рабочий процесс дается все труднее, задачи становятся все тяжелее;
- руководитель отказывается от принятия решений, формулируя различные причины этого для объяснений себе и другим;
- чувство бесполезности, снижение энтузиазма по отношению к работе, безразличие к результатам;
- невыполнение важных, приоритетных задач и застревание на мелких деталях, не соответствующая служебным требованиям трата большей части рабочего времени на малоосознаваемое или неосознаваемое выполнение автоматических и элементарных действий;

- дистанцированность от сотрудников и клиентов, повышение неадекватной критичности;
- злоупотребление алкоголем, резкое возрастание выкуренных за день сигарет, применение наркотических средств;
- скудные взаимоотношения с другими как дома, так и на работе;
- снижение качества работы и др.

*Методы профилактики.* На современном этапе профилактика выгорания с позиции организационного подхода представляет наиболее перспективное направление. Выгорание персонала дорого обходится любой организации: профессиональные ошибки, текучесть кадров, злоупотребление своим положением, снижение удовлетворенности пациентов, ущерб репутации организации. Это косвенные последствия выгорания, которые следует учитывать, анализируя состояние персонала. Предварительный анализ ситуации в организации необходим, чтобы эффективно определить приоритетные задачи профилактики.

Считается, что при создании комфортных условий трудовой деятельности процесс выгорания можно предотвратить или, по крайней мере, отсрочить. Сейчас компании проводят опыты с графиком и рабочим местом: создают более мягкие условия, экспериментируют с офисным интерьером и его наполнением, организуют жизнь за пределами работы (выездные мероприятия, тим-билдинг и др.). Курс на изменения такого рода взят уже давно и постепенно применяется все большим количеством организаций.

Специалисты, работающие в рамках **социального подхода**, объясняют причину выгорания деструктивной внутриорганизационной культурой, которая подразумевает неэффективную реакцию коллектива компании на рабочий стресс сотрудников. В рамках этого подхода возникает вопрос об отношении к выгоранию в рамках определенного коллектива. Социальный подход на сегодняшний день не нашел такого широкого признания, как, например, организационный, о котором говорилось ранее.

К факторам формирования выгорания в рамках социального подхода относят «индустриальное отчуждение» и «овеществление» навыков профессионала. Работа, которую выполняет профессионал, чужда для него, она не является для него значимой и не составляет часть его идентичности. Отсюда возникает неудовлетворенность своей деятельностью, карьерой, жизнью. На действия и взаимопонимание сотрудников также влияют противоречия между явными и скрытыми функциями организации и соответствующими структурами. Руководство может фокусироваться на формальных организационных моментах и недооценивать активную роль сотрудников. Коллектив может внедрять эффективные способы реагирования на специфическую проблему и методы ее купирования, что в перспективе способно снизить процент выгоревших сотрудников.

В рамках социального подхода представляется важным указать работу профессора психологии В. Щауфели и Д. Ейдзмана, которые предложили интегративную и описательную модель выгорания и схематически представили общие

черты, характерные для предыдущих подходов [17]. Согласно их модели, первое и необходимое условие для возникновения выгорания – сильная начальная мотивация сотрудника, ангажированность рабочим процессом. Как уже было замечено, в этот момент и возникает дисбаланс между работой и жизнью за пределами работы. Усиливающим моментом служит неблагоприятная рабочая среда: атмосфера в коллективе, специфика рабочей деятельности и т.д. Эти факторы запускают самовоспроизводимый механизм выгорания. При отсутствии адекватной реакции на выгорание сотрудников (игнорирование проблемы) выгорание будет появляться снова и снова у большего количества сотрудников, поэтому целесообразно выявлять и применять эффективные техники купирования.

*Методы профилактики.* В рамках социального подхода профилактика выгорания рассматривается через работу с коллективом. Здесь стратегически важно воспринимать сотрудников как активных участников рабочего процесса, а не пассивных жертв процесса выгорания, научиться бороться с рутинной бумажной работой.

Перспективным направлением в рамках данного подхода является формирование так называемой культуры благополучия [11].

Культуру благополучия можно определить как создание рабочей среды с набором нормативных ценностей, взглядов и поведения, которые способствуют тому, что в философии именуют «забота о себе». Эта забота не эгоцентрична, поскольку предполагает участливое внимание как к коллегам, так и к клиентам (социальных служб). Первым шагом в создании культуры благополучия является привлечение старшего персонала организации и самой администрации к проблеме выгорания рядовых сотрудников. Принципиально важно определить профессиональное благополучие сотрудников как основной приоритет организации и выделить для этого соответствующие ресурсы. Возможно учреждение должности лидера из числа сотрудников на уровне руководства организации, который действует в интересах организации, несет ответственность за благополучие коллег, обеспечивает необходимыми ресурсами и укрепляет чувство общности в коллективе. Очевидно, что расширение круга профессиональной коммуникации при построении сообщества среди сотрудников должно способствовать повышению удовлетворенности работой и преодолению социальной изоляции.

Организации могут намеренно поддерживать коллегиальность и создавать сообщества путем пересмотра того, как спроектировано физическое пространство, планируются действия и используются каналы связи. Создание единого пространства для специалистов разных профилей позволяет сотрудникам найти друга по интересам, проконсультироваться со специалистом из другой области и обсудить важные моменты общей деятельности. Возможно формирование форумов о сочувствии или создание виртуального пространства для коммуникации, где работники могут поделиться переживаниями и мнениями. Это поможет создать чувство единства в организации. Перспективны также группы взаимодействия с целью тематических встреч в неформальной обстановке, где специа-

листы из разных областей встречаются для обсуждения вопросов практики. Наконец, что является большой новацией для нашей страны, – создание письменных и литературных групп. Эти группы формируются среди сотрудников как средство укрепления социальных связей.

Более 40 лет всестороннего изучения синдрома выгорания позволили сформулировать принцип комплексного применения различных методов профилактики. Для дальнейшего развития данного направления важно преодолеть междисциплинарную разобщенность и сделать упор на институализацию проблемы выгорания [8, с. 247–248].

### **Выводы**

Как уже было сказано, авторы данной работы считают, что рассмотренные четыре подхода к проблеме выгорания не являются взаимоисключающими. Критерий выбора того или иного подхода обусловлен наличием ресурсов, кадров и масштабом поставленной задачи. Поэтому представляется возможным выделить три перспективных области развития профилактики синдрома выгорания: культура благополучия (социальный подход), улучшение рабочего процесса (организационный подход) и личная стойкость (индивидуальный подход).

1. Ананьев Б.Г. Человек как предмет познания. – Ленинград: Изд-во Ленингр. ун-та, 1968. – 339 с.
2. Международная классификация болезней: «профессиональный синдром» эмоционального выгорания. – Текст: электронный // Всемирная Организация Здравоохранения: [сайт]. – URL: [https://www.who.int/mental\\_health/evidence/burn-out/ru](https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/ru) (дата обращения: 28.04.2021).
3. Неруш Т.Г. Основные этапы изучения феномена выгорания // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Философия. Психология. Педагогика. – 2017. – Т. 17, Вып. 4. – С. 454–459.
4. Проблемы, связанные с трудностями поддержания нормального образа жизни (Z73). – Текст: электронный // МКБ 10 – Международная классификация болезней 10-го пересмотра: [сайт]. – URL: <https://mkb-10.com/index.php?pid=22502> (дата обращения: 28.04.2021).
5. Современные проблемы исследования синдрома выгорания у специалистов коммуникативных профессий: монография / под ред. В. В. Лукьянова. – Курск: Курский гос. ун-т, 2008. – 336 с.
6. Суховершин А.В. Избыточная профессиональная идентификация как один из факторов эмоционального выгорания (к постановке проблемы). – Текст: электронный // Сибирский психологический журнал. – 2012. – № 43. – С. 6–9. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/izbytochnaya-professionalnaya-identifikatsiya-kak-odin-iz-faktorov-emotsionalnogo-vygoraniya-k-postanovke-problemy>.
7. Форманюк Т.В. Синдром «эмоционального сгорания» как показатель профессиональной дезадаптации учителя // Вопросы психологии. – 1994. – № 6. – С. 57–64.
8. Черноиванова А.С. Необходимость профилактики синдрома выгорания в процессе формирования кадрового состава социальных работников // Психолого-социальная работа в современном обществе: проблемы и решения: материалы международной научно-практической конференции (Санкт-Петербург, 23–24 апреля). – Санкт-Петербург, 2020. – С. 247–248.

9. Berg S. WHO adds burnout to ICD-11 // What it means for physicians *Journal of the American Medical Association*: [сайт]. – URL: <https://www.ama-assn.org/practice-management/physician-health/who-adds-burnout-icd-11-what-it-means-physicians> (дата обращения: 28.04.2021).
10. Bradley J., Eachus P. Occupational stress within a U.K. higher education institution // *International Journal of Stress Management*. – 1995. – Vol. 3. – P. 145–158.
11. Changes in burnout and satisfaction with work-life balance in physicians and general US working population between 2011 and 2014 / T. D. Schanafelt, O. Hasan, L. N. Dyrbye [et al.] // *Mayo Clin Proc.* – 2015. – № 12. – P. 1593–1748.
12. Maslach C. A Multidimensional Theory of Burnout // *Theories of Organizational Stress*. Oxford: Oxford University Press, 1998. – P. 68–85.
13. Maslach C., Leiter M.P. The truth about burnout: How organization cause personal stress and what to do about it. – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997. – 186 p.
14. Maslach C., Schaufeli W.B., Leiter M.P. Job burnout // *Annual Review of Psychology*. – 2001. – Vol. 52. – P. 397–422.
15. Montanez R. The 6 industries where people burnout the fastest // *Ladders*: [сайт]. – URL: <https://www.theladders.com/career-advice/the-6-industries-where-people-burnout-the-fastest> (дата обращения: 28.04.2021).
16. Perlman B., Hartman E.A. Burnout: Summary and future and research // *Human relations*. – 1982. – Vol. 35, № 4. – P. 283–305.
17. Schaufeli W.B., Enzmann D. The burnout companion to Study & Practice: A critical of theory, assessment, research and interventions. – Washington DC: Taylor & France, 1998. – 220 p.

#### Транслитерация

1. Anan'ev B. G. Chelovek kak predmet poznaniya. – Leningrad: Izd-vo Leningr. un-ta, 1968. – 339 s.
2. Mezhdunarodnaya klassifikaciya boleznej: «professional'nyj sindrom» emocional'nogo vygoraniya. – Tekst: elektronnyj // Vsemirnaya Organizaciya Zdravoohraneniya: [sajt]. – URL: [https://www.who.int/mental\\_health/evidence/burn-out/ru](https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/ru) (дата обращения: 28.04.2021).
3. Nerush T. G. Osnovnye etapy izucheniya fenomena vygoraniya // *Izvestiya Saratovskogo universiteta*. Novaya seriya. Seriya: Filosofiya. Psihologiya. Pedagogika. – 2017. – T. 17, Вып. 4. – S. 454–459.
4. Problemy, svyazannye s trudnostyami podderzhaniya normal'nogo obraza zhizni (Z73). – Tekst: elektronnyj. – Tekst: elektronnyj // МКБ 10 – Mezhdunarodnaya klassifikaciya boleznej 10-go peresmotra: [sajt]. – URL: <https://mkb-10.com/index.php?pid=22502> (дата обращения: 28.04.2021).
5. Sovremennye problemy issledovaniya sindroma vygoraniya u specialistov kommunikativnyh professij: monografiya / pod red. V. V. Luk'yanova. – Kursk: Kurskij gos. un-t, 2008. – 336 s.
6. Suhovershin A. V. Izbytochnaya professional'naya identifikaciya kak odin iz faktorov emocional'nogo vygoraniya (k postanovke problemy). – Tekst: elektronnyj // *Sibirskij psihologicheskij zhurnal*. – 2012. – № 43. – S. 6–9. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/izbytochnaya-professionalnaya-identifikatsiya-kak-odin-iz-faktorov-emotsionalnogo-vygoraniya-k-postanovke-problemy>.
7. Formanyuk T. V. Sindrom «emocional'nogo sgoraniya» kak pokazatel' professional'noj dezadaptacii uchitelya // *Voprosy psihologii*. – 1994. – № 6. – S. 57–64.

8. Chernoiivanova A. S. Neobhodimost' profilaktiki sindroma vygoraniya v processe formirovaniya kadrovogo sostava social'nyh rabotnikov // Psihologo-social'naya rabota v sovremennom obshchestve: problemy i resheniya: materialy mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii (Sankt-Peterburg, 23–24 aprelya). – Sankt-Peterburg, 2020. – S. 247–248.

© В.Е. Семенков, 2021

© А.С. Черноиванова, 2021

**Для цитирования:** Семенков В.Е., Черноиванова А. С. Профилактика выгорания как условие повышения качества работы сотрудников: факторы формирования, симптомы и методы профилактики // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2021. – Т. 13, № 2. – С. 34–47.

**For citation:** Semenov V. Ye., Chernoiivanova A. S. Burnout prevention as a condition for improving the quality of employees' work: factors of formation, symptoms and methods of prevention, *The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University of Economics and Service*, 2021, Vol. 13, № 2, pp. 34–47.

DOI <https://doi.org/10.24866/VVSU/2073-3984/2021-2/034-047>

Дата поступления: 01.03.2021.