

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Гуманитарно-педагогический институт

(наименование института полностью)

Кафедра «Дошкольная педагогика, прикладная психология»

(наименование)

37.04.01 Психология

(код и наименование направления подготовки)

Психология здоровья

(направленность (профиль))

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему Взаимосвязь удовлетворенностью работой и профессионального выгорания у менеджеров

Обучающийся

В.О. Гусев

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Научный

к.псх.н. Т.А. Бергис

руководитель

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2022

## Оглавление

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические аспекты взаимосвязи удовлетворенности работой и профессионального выгорания у менеджеров.....	7
1.1 Понятие удовлетворенности работой.....	7
1.2 Синдром эмоционального выгорания: теоретические подходы и практические исследования.....	10
1.3 Синдром эмоционального выгорания как фактор самоактуализации личности.....	18
Глава 2 Эмпирическое исследование взаимосвязи удовлетворенности работой и профессионального выгорания у менеджеров.....	29
2.1 Методика и организация исследования.....	29
2.2 Анализ полученных результатов и их интерпретация.....	33
2.3 Особенности организации психолого-педагогической коррекции и профилактики профессионального выгорания менеджеров.....	46
2.4 Тренинг коррекции и профилактики профессионального выгорания менеджеров.....	53
Заключение.....	66
Список используемых источников.....	69
Приложение А Показатели удовлетворенности (по шкалам) по методике «Оценка удовлетворенности работой» менеджеров (JSS, Paul E. Spector, 1994).....	74
Приложение Б Показатели частоты выявления различных стрессогенных факторов профессиональной деятельности работников (n=51).....	75

## Введение

**Актуальность исследования.** В наше время удовлетворенность работой у сотрудников взаимосвязана с общей эффективностью рабочей деятельности, а также на формирование профессионального выгорания. А.Л. Журавлев пишет, что профессиональное выгорание влияет на общение менеджера с коллективом, с подчиненными, способно нанести вред карьере при существовании конфликтов на рабочем месте. Признаки профессионального выгорания разнообразны по своим проявлениям и могут выражаться в пренебрежении своими профессиональными обязанностями, усилении замкнутости, деперсонализацией и т.д.

Удовлетворенность работой положительно влияет на процесс выгорания и частично разрушает его. При существовании профессиональной и административной поддержки риск профессионального выгорания намного меньше. Если трудовая деятельность человека, так или иначе, связана с коммуникативным взаимодействием с большим количеством людей – работа в сфере обслуживания, медицины, творческих профессий, то личность стремится к самоактуализации не только в силу природной мотивации к удовлетворению этой высшей потребности, но и в силу ее необходимости как профессионально значимой характеристики, одного из ключевых факторов, определяющих эффективность деятельности личности.

Проблема взаимосвязи удовлетворенности работой и профессионального выгорания у менеджеров нуждается в дальнейшей разработке. Факторы возникновения профессионального выгорания и методики профилактики и ликвидации данного синдрома – основная задача изучения данной проблемы специалистами и аналитиками.

**Объект исследования** – профессиональное выгорание менеджеров компании.

**Предмет исследования** – взаимосвязь удовлетворенности работой и профессионального выгорания у менеджеров.

**Целью исследования** является выявление особенностей удовлетворенности работой и ее взаимосвязи с профессиональным выгоранием у менеджеров.

**Гипотеза исследования:** существует связь между степенью удовлетворенности работой и эмоциональным выгоранием, включая такие его характеристики, как коммуникативные и организационные способности, деперсонализация, отношения с начальством, чувство самоэффективности.

В связи с поставленной целью в данной работе необходимо разрешение следующих **задач:**

- рассмотреть теоретические основы профессионального выгорания у менеджеров;
- изучить теоретические подходы к исследованию феномена удовлетворенности работой;
- выявить и экспериментально изучить выраженность эмоционального выгорания и его взаимосвязь с удовлетворенностью работой у менеджеров;
- разработать программу по профилактике эмоционального выгорания менеджеров.

**Теоретико-методологическая основа исследования:** субъектно-деятельностный подход в психологии труда (С.Л. Рубинштейн, Б.Г. Ананьев, К.А. Абульханова-Славская); концепции психологического анализа профессиональной деятельности (А.Н. Леонтьев, А.В. Карпов, Е.М. Иванова, Е.А. Климов); основы психоэмоционального состояния (Н.П. Бехтерева, П.К. Анохин, В.А. Барабанщиков); концепции профессионального становления и адаптации (Э.Ф. Зеер, Ф.Б. Березин, Н.В. Кузьмина, М.А. Дмитриева).

**Методология исследования:** опросник удовлетворенности работой (JSS, Paul E. Spector, 1994); методика выявления «Коммуникативных и организационных способностей» (КОС-2); шкалу самоэффективности Р. Шварцера и М. Ерусалема; опросник Maslach Burnout Inventory,

модифицированный Н.Е. Водопьяновой и Е.С. Старченковой; опросник «Оценка удовлетворенности работой» (В.А. Разонова).

**База исследования.** В анализе участвовал 51 менеджер Фонда микрокредитной компании муниципального района Кинельский (45 женщин и 6 мужчин). Стаж работы составляет 5-25 лет.

**Научная новизна исследования.** В ходе проведенного исследования выявлено, что тревожность напрямую зависит от интереса к работе, предпочтения выполняемой работы высокому заработку, что в целом приводит к общей удовлетворенности трудом менеджеров.

**Теоретическая значимость работы** заключается в том, что результаты исследовательской части могут быть использованы при изучении способов преодоления эмоционального выгорания менеджеров.

**Практическая значимость исследования:** выявленная выраженность эмоционального выгорания и удовлетворенности работой у менеджеров могут использоваться при психологическом отборе, профессиональной подготовке и повышении квалификации кадров, а также могут быть использованы в области психологии здоровья с целью проведения профилактических психологических мероприятий для менеджеров.

**Достоверность и обоснованность результатов исследования** обеспечиваются его логикой, экспериментальной проверкой теоретических положений, комплексным применением методов, использованием статистических методов обработки данных, положительными оценками внедрения результатов исследования социально-психологических условий профессиональной деятельности менеджеров фонда микрокредитной компании муниципального района Кинельский (Фонд МКК МРК).

**На защиту выносятся такие положения:**

– анализ профессиональной деятельности у менеджеров в большинстве случаев показал, что тревожность и удовлетворенности напрямую зависит от интереса к работе, предпочтения выполняемой работы высокому заработку менеджеров;

- анализ результатов оценки удовлетворенности работой показал, что менеджеры удовлетворены своей работой и среднее значение диапазона удовлетворенности находится в пределах нормы, хотя и располагается ближе к нижней границе нормального значения;
- профессиональное выгорание взаимосвязано с чувством удовлетворенности в работе, и проявляется в таких явлениях как снижение коммуникативных и организаторских способностей, уменьшение ощущения самооффективности, ухудшение отношения с начальством.

**Структура диссертации** обусловлена ее целью, задачами и логикой исследования. Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений. Список литературы содержит 54 ссылки, из которых 10 относятся к иностранным источникам. Содержимое диссертации иллюстрировано одиннадцатью таблицами (две в приложении) и тремя рисунками, которые аргументируют утверждения, приведенные в основном тексте.

# **Глава 1 Теоретические аспекты взаимосвязи удовлетворенности работой и профессионального выгорания у менеджеров**

## **1.1 Понятие удовлетворенности работой**

Понимание удовлетворенности работой достаточно давно изучается с точки зрения организационной культуры и взаимодействия человека с организацией.

С точки зрения зарубежных ученых, например, по мнению Х. Хеккаузена, это «the attractiveness to humans of the process performing this employment» или «привлекательность для человека процесса выполнения данной трудовой деятельности» [7, 43].

Помимо этого определения, считающегося одним из основных определений удовлетворенности работой, существует ряд определений удовлетворенности работой, каждое из которых довольно широко используется в научных кругах.

Так, Ingram, Bellenger [48], Schwab [50], и Turban [9, 52] считают, что удовлетворенность работой следует рассматривать с позиции валентности – то есть сродства человека с объектом его интереса – в данном случае работой. Категория валентности, по их мнению, является неотъемлемым свойством объекта. Позднее К. Левин рассматривал валентность как удовлетворенность, включая ее в терминологию психологической науки: «валентность–это концептуальное свойство региона психологической среды» [30].

Schneider, B. & Rentsch, J. [51] считают, что удовлетворенность работой – явление многофакторное, и может иметь ряд категорий, зависящих от характеристик самого труда.

A. Dalai, R. Singh [46] пишут о том, что удовлетворенность работой все же стоит изучать с точки зрения мотивации – удовлетворенность работой

выступает, по их мнению, одним из факторов мотивации к определенной деятельности (работе).

J. Prothero, L. Beach [21, 49] говорят о том, что удовлетворенность работой в сознании человека формируется под влиянием двух групп факторов: индивидуальные факторы формирования удовлетворенности работой в сознании индивида, и организационные. С точки зрения этих ученых, основной упор в изучении формирования удовлетворенности работой стоит сделать именно на индивидуальные факторы, а вот Fields и Shallenberger пишут про первоочередную значимость факторов организационных [47].

Отечественные же ученые, в частности Е.В. Викентева, отмечает – «можно выявить ряд категорий, используемых для обозначения удовлетворенности: валентность, значимость, желательность, эмоциональное отношение. В разном контексте в данный момент разрабатывается проблема факторов удовлетворенности, представляющих собой различные аспекты профессиональной деятельности в организации и самой организации, ставится проблема внутренних детерминант удовлетворенности» [8, 11].

Так феномен удовлетворенности работой можно рассматривать, как Ильин, с точки зрения мотивационного фактора – когда удовлетворенность работой, по мнению исследователя, становится одним из факторов мотивации к продуктивной деятельности человека, посвященной его работе. Также удовлетворенность работой можно рассматривать как одну из характеристик, которые способствуют сплочиванию трудового коллектива – как делает, например, Донцов. Снетков же считает, что удовлетворенность работой – это тот фактор, который определяет вектор активной деятельности человека, то есть удовлетворенность работой определяет то направление деятельности, которым человек будет заниматься с большей отдачей.

В свою очередь, Коломинский и Реан [13, 37] считают, что удовлетворенность работой – это всего лишь положительное отношение



человека к работе, которые имеет только две градации – наличие удовлетворенности работой и/или профессией, и ее отсутствие.

Рассмотрим общий подход к схеме анализа трудовой деятельности человека с целью выявления ее удовлетворенности для работника.

М.А. Дмитриева указывает, что следует рассматривать группы организационных факторов таких, как [10, 17]:

- цель труда может быть изыскательская, преобразующая, гностическая;
- орудия трудовой деятельности могут быть представлены внешними средствами трудовой деятельности; функциональными, внутренними средствами трудовой деятельности;
- степень проблематизации трудовых ситуаций при получении продуктов труда и/или в процессе осуществления трудовой деятельности.

Уровни проблематизации трудовых ситуаций:

- низкий уровень – при таком подходе работа имеет четкие инструкции для выполнения, и проблемных ситуаций может возникнуть немного, что повышает удовлетворенность работой со стороны проблемности и понижает со стороны творческой составляющей восприятия работы;
- средний уровень – при этом уровне работа регламентирована правилами и инструкциями, однако есть ряд ситуаций, при которых работник вынужден принимать нестандартные решения.
- высокий уровень – работа предоставляет много неожиданных, нестандартных ситуаций, требующих гибкости мышления.

Оценка удовлетворенности по социально-психологическим критериям.

В них входят:

- степень коллективности осуществления трудового процесса;
- степень предоставления самостоятельности индивиду в процессе труда;

Оценка удовлетворенности работой по эмоционально-волевым параметрам. Это такие критерии, как:

- характер ответственности за трудовую деятельность;
- состояние микроклимата в коллективе.

Также важно целесообразно и грамотно организовывать собственное рабочее время, гармонично распределяя профессиональную деятельность и отдых. Кроме того, в рабочее время необходимо искать разнообразные подходы к решению одинаковых задач, менять или расширять собственные права и должностные обязанности, принимать участие в новых проектах, заниматься самообразованием и образованием. В свободное время уделять время близким людям, заниматься своими увлечениями и интересами, собственным физическим здоровьем.

## **1.2 Синдром эмоционального выгорания: теоретические подходы и практические исследования**

Эмоциональное выгорание является на сегодняшний день наиболее распространенным и вместе с тем актуальным явлением в профессиональной среде. При этом данное явление сначала было определено не как психологическая проблема, а как проблема социологического профиля. В соответствии с данным представлением эмоциональное выгорание – это «возникновение и постепенное усиление нарушений в поведении и эмоциональной сфере у людей, работающих в сфере профессии «человек-человек» (врачей, педагогов, психологов)» [5, 18, 22].

С выявлением более подробной симптоматики данного явления ученые пришли к выводу о необходимости более подробного исследования феноменологии и этиологии данного вида нарушений эмоциональной и психологической сферы, проявления и усиления невротоподобных реакций и других дезадаптивных симптомов, которые склонны к прогрессии в процессе осуществления профессиональной деятельности в сфере работы с людьми.

Феномен эмоционального выгорания был впервые выделен в зарубежных исследованиях во второй половине XX века. При этом фактически до конца прошлого столетия данный феномен изучался исключительно зарубежными учеными различных научных направлений, а в отечественной психологии на тот момент эмоциональное выгорание как таковое выделено не было, и соответственно, не изучалось.

Далее исследование феномена эмоционального выгорания перешло в сферу социальной психологии, и социальный психолог С. Maslach провела ряд исследований, и опубликовала их результаты, в которых констатировала факт выработки у людей определенной профессии адаптивных механизмов для снятия излишнего эмоционального возбуждения, которое может у них возникать в ходе осуществления профессиональной деятельности. Она выявила тот факт, что у людей, работающих в сфере «человек-человек», которые вынуждены полно и глубоко общаться со своими клиентами или пациентами, входить в их состояние для выполнения профессиональных обязанностей, возникают эмоциональные и поведенческие дезадаптации, способствующие выработке подобного рода «эмоциональной защиты». В первую очередь это снижение чувства ответственности, негативное отношение к своей профессии, потеря понимания и сочувствия к клиентам или пациентам, снижение положительной самооценки [15, 19].

Феномен эмоционального выгорания, изученный Н. Fredenberger и С. Maslach скорее с описательной точки зрения, тем не менее, обрел весьма обширный отклик в научных кругах и положил начало многочисленным исследованиям и публикациям на тему эмоционального выгорания.

Минусом первоначального этапа изучения феномена эмоционального выгорания заключался в том, что исследующие его ученые в каждой публикации разнились в наполнении и симптоматике данного понятия. Субъективизм восприятия феномена эмоционального выгорания приводил к тому, что под эмоциональным выгоранием стали подразумевать как

относящиеся к данному явлению состояния и понятия, так и прямо ему противоположные.

В связи с этим пришлось осуществить переработку описательного подхода в эвристический – введение в изучение эмоционального выгорания эмпирического подхода появилось только в середине 80-х годов XX века.

Полученные с помощью эмпирических исследований данные позволили конкретизировать структуру феномена эмоционального выгорания, более четко определить характерные для него дезадаптивные состояния и симптоматику, а также причины их возникновения. С конкретизацией и структурированием представлений были разработаны и специализированные шкалы для психометрии данного феномена, и его симптоматики. Это, в первую очередь, Шкала утомления Tedium Scale и Maslach Burnout Inventory.

При изучении опыта исследования феномена эмоционального выгорания с точки зрения экспериментальных эмпирических исследований, можно выделить два основных подхода к моделированию понимания данного явления. Это группа содержательных моделей эмоционального выгорания, и группа процессуальных моделей эмоционального выгорания.

Содержательные модели эмоционального выгорания в первую очередь характеризуются попыткой систематизации симптоматики эмоционального выгорания и детализацией их описания. Изучающие феномен эмоционального выгорания авторы подразумевают под ним ряд определенных признаков, характеризующихся теми или иными состояниями эмоциональной сферы и психики [6, 20, 23].

Процессуальные модели эмоционального выгорания подразумевают изучение феномена эмоционального выгорания в динамике, подразумевая под ним ряд постепенно возникающих и сменяющих друг друга групп симптомов, которые можно объединить в определенные фазы.

К содержательным моделям эмоционального выгорания, в первую очередь, следует отнести исследования таких авторов, как А. Pines,

Е. Aronson (однофакторные содержательные модели), W.B. Schaufeli, D. Dierendonck, D. Green, A.-M. Garden (двухфакторные модели), С. Maslach и S. Jackson (трехфакторные модели), О. Hellesoy, К. Gronhaug, О. Kvitastein (четырёхфакторные модели), а также другие авторы, составляющие многофакторные модели, включающие в себя различные, порой очень многочисленные признаки эмоционального выгорания [12], [16].

Однофакторная содержательная модель эмоционального выгорания А. Pines, Е. Aronson представляет собой «изучение эмоционального выгорания с точки зрения истощения – эмоционального, физического, когнитивного, которое возникает в результате длительного воздействия ситуаций, порождающих постоянное эмоциональное возбуждение» [16, 24, 25]. Соответственно, ресурсы реакции на длительное эмоциональное возбуждение и перевозбуждения истощаются, и проявляются в виде дезадаптивных реакций. Таким образом, эмоциональное выгорание – это следствие истощения.

При этом в рамках однофакторной модели эмоциональное выгорание признается характерным не только для людей, работающих в сфере «человек-человек», но и другим профессиям, например, эмоциональному выгоранию подвержены врачи, а также эмоциональное выгорание можно наблюдать и в семейной жизни, и в политике, и в дружбе, и в других сферах человеческой деятельности.

В рамках изучения эмоционального выгорания с точки зрения истощения А. Pines разработал Burnout Measure (BM) – методику оценки выгорания, которая базируется на подсчете приблизительного уровня развития состояния истощения [16, 26, 27].

При анализе данного опросника можно увидеть, что все утверждения разделены на три аспекта: анализ степени истощения, анализ степени падения мотивированности для исполнения своих повседневных обязанностей в различных сферах деятельности, и анализ степени

деморализации. Данное деление не противоречит строению однофакторной модели.

Аналогичными соображениями при составлении методики анализа степени эмоционального выгорания Burnout Scale for Health Professionals пользовался исследователь J. Jones, в его методике можно выделить четыре основных спектра изучения эмоционального выгорания с точки зрения истощения [16, 28]:

- неудовлетворенность при выполнении рабочих обязанностей;
- наличие психологической напряженности при межличностном взаимодействии;
- проявление истощения в виде соматических факторов, стресса;
- проявление безответственности и непрофессионализма в работе с клиентами.

Итак, изучение эмоционального выгорания с точки зрения истощения – не противоречит изучению данного явления с более сложным конструированием симптоматики.

Двухфакторная содержательная модель изучения эмоционального выгорания, представленная голландскими учеными W.B. Schaufeli, D. Dierendonck, представляет собой понимание эмоционального выгорания с точки зрения не только возникновения истощения, но и деперсонализации.

Двухфакторная модель, таким образом, подразумевает два основных компонента [2, 29, 45]:

- аффективный компонент – этот компонент подразумевает наличие соматических жалоб, ухудшение общего физического самочувствия, проявление симптоматики эмоционального истощения, нервного перенапряжения;
- установочный компонент – этот компонент подразумевает изменение отношения пациента по отношению к себе или своим клиентам, проявление признаков деперсонализации.

D. Green рассматривает эмоциональное выгорание также с точки зрения двухфакторной модели, но в их понимании эмоциональное выгорание состоит из, в первую очередь, редукиции профессиональных способностей, а во вторую, включает в себя смесь факторов модели W.B. Schaufeli и D. Dierendonck – эмоциональное истощение и деперсонализация.

A.M. Garden подходит к эмоциональному выгоранию также, но на первое место ставит истощение, на второе – редукицию профессиональных способностей, а деперсонализацию рассматривает только как частный случай для людей профессии социальной сферы [2,30, 38].

Трехфакторная содержательная модель эмоционального выгорания C. Maslach и S.E. Jackson строится на учете всех трех компонентов, представленных в вышеописанных моделях: эмоциональное истощение, редукиция профессиональных способностей и деперсонализация [14, 31].

Рассмотрим данные факторы подробнее.

Под эмоциональным истощением авторы моделей подразумевают «общее снижение эмоционального фона, проявление равнодушия в ситуациях, требующих эмоционального отклика, ощущение исчерпанности эмоций, ощущение опустошенности, отсутствия чувств» [14, 33]. Эмоциональное истощение признается основным фактором феномена эмоционального выгорания.

Деперсонализация – это деформирование межличностных взаимоотношений человека и его клиентов (пациентов), сопровождающееся обезличенным восприятием окружающих людей, когда взаимодействие с ними фактически имеет формальный характер. Кроме того, человек становится равнодушным и циничным, негативно воспринимает действительность.

Четырехфакторные содержательные модели эмоционального выгорания представляют собой собирательные и расширенные модели, базирующиеся, впрочем, в основном на моделях C. Maslach и S.E. Jackson, в которых один из факторов трехфакторных моделей подразделяется на два

отдельных. Например, деперсонализация разделяется на два вида – связанная с профессией как таковой, и связана с личностными взаимоотношениями при осуществлении профессиональных обязанностей [14, 32].

Если рассмотреть эмпирическое и описательное обоснование симптоматики эмоционального выгорания, то в теоретической литературе существует довольно большое количество исследований, в той или иной степени структурирующих симптомы и фазы эмоционального выгорания в соответствии с представленными моделями или по другим основаниям для классификации.

Е. Mäher выделяет в структуре эмоционального выгорания 12 основных симптомов, а J.F. Carroll и W.L. White выделили 47 симптомов. Встречаются и работы, в которых данный список расширяется и до 84 симптомов.

Существует критика данной схематизации симптоматики эмоционального выгорания, главный недостаток данной системы в том, что классификация обращена на личность, а не на взаимосвязь эмоционального выгорания с профессией. Подобного рода симптоматика, основанная на личностном факторе, могут проявляться и при других стрессовых ситуациях.

Соответственно, эмоциональное выгорание в содержательных моделях – это определенный комплекс психических характеристик профессионала, отражающий специфику его взаимоотношений с окружающей средой.

Рассмотрим динамические модели феномена эмоционального выгорания. Если рассматривать эмоциональное выгорание как динамический процесс, то можно выделить определенные фазы нарастания выраженности его симптоматики. Фактически все динамические модели основываются на модели Д. Гринберга, включающей в себя пять ключевых фаз эмоционального выгорания [3, 34, 53].

М. Буриш выделяет следующие стадии развития симптоматики эмоционального выгорания [4, 35].

Фаза предупреждения. На данной фазе человек слишком сильно включается в работу, работая «на износ».



Фаза снижения личностного участия. На данной фазе человек решает профессиональные задачи, но теряет веру в своих коллег, склонен винить в неудачах окружающих, теряет ценностные ориентиры, озлобляется.

Фаза нарушения эмоционального реагирования. Для данной фазы характерно перманентное чувство вины, понижение уровня самооценки, лабильность настроения, резкая смена апатии на агрессию.

Фаза деструкции. На данной фазе начинаются дезадаптивные изменения в различных сферах личности человека. В сфере интеллекта возникает ригидность мышления, снижается концентрация внимания, в мотивационной сфере снижается инициативность, в эмоционально-социальной – возникает апатия, безразличие, равнодушие.

Фаза психосоматики. На данной фазе могут проявляться общие соматические расстройства – снижение иммунитета, сердечно-сосудистые заболевания, нарушения интимной сфере, заболевания ЖКТ. Возникает разочарование. На данной фазе человек полностью теряет смысл жизни, негативно относится к работе и людям, на этой фазе проявляется отчаяние, ощущение бессмысленности.

К. Чернисс рассматривает эмоциональное выгорание как «процесс негативного изменения профессионального поведения в ответ на стрессовый характер рабочей среды» [12, 40]. Исследователь выделяет в нем три основные динамические фазы:

- дисбаланс ресурсов и требований, что обуславливает стресс;
- возникновение эмоционального напряжения и переутомления;
- деформация мотивационной сферы с превалированием негативизма по отношению к клиентам.

Определяющим фактором эмоционального выгорания является адекватность преодоления стресса. Если человек не умеет преодолевать стресс – он подвергнется эмоциональному выгоранию. Существуют также и процессуальные модели эмоционального выгорания, которые отличаются

раздробленностью и описательным характером, в связи с чем, не представляют значимой практической ценности.

Итак, если подвести итог анализу подходов к определению эмоционального выгорания и моделям его построения, то можно отметить два основных подхода к его феноменологии: содержательный и динамический.

Согласно описанным и обозначенным подходам эмоциональное выгорание следует трактовать с двух позиций – как комплекс относительно независимых друг от друга симптомов, объединенных в блоки, и как процесс, имеющий стадийный характер, который сопровождает профессиональную деятельность человека.

Сущность эмоционального выгорания и его симптоматики, а также подход к его определению и содержанию, в первую очередь, сопряжен с определениями понятия психической нормы и психической патологии.

С клинической точки зрения эмоциональное выгорание представляет собой патологическое состояние, обусловленное длительным воздействием стрессовых факторов. Подобное определение эмоционального выгорания представлено в ICD-10, где данное состояние подразумевается, как неврозоподобное состояние, подлежащее изучению и лечению как психическая патология.

Однако с точки зрения психологов состояние эмоционального выгорания – это специфическое психологическое состояние, сопряженное с профессиональной деятельностью, и не сопровождающееся наличием психической патологии, то есть данное состояние – это вариант нормы, длительное воздействие которого может потенциально привести к развитию психических и физических отклонений.

Таким образом, эмоциональное выгорание следует характеризовать как феномен на границе «нормы» и «патологии», представляющий собой крайний вариант нормы.

### **1.3 Синдром эмоционального выгорания как фактор самоактуализации личности**

В современной психологической науке принято осуществлять консультативную помощь пациентам с синдромом эмоционального выгорания исходя из четырех первопричин эмоционального выгорания [1, 39]:

- организационный подход к консультативной помощи;
- интерперсональный подход к консультативной помощи;
- индивидуально-психологический подход к консультативной помощи;
- интегративный подход к консультативной помощи.

Рассмотрим подробнее все четыре подхода, и то, как на их основе осуществляется консультативная помощь.

Согласно организационному подходу к консультативной помощи в практике психологического консультирования под организацией подразумевается любое социальное образование крупнее малой группы и меньше социума, которое представляет собой систему из людей, правил и задач.

В этой системе задачи – это профессиональные обязанности человека, правила – это алгоритм их решения, и при возникновении противоречий между правилами, людьми и задачами могут как раз породить стресс. Такая ситуация может возникнуть в нескольких случаях: если задачи не соответствуют возможностям сотрудника, или он не в состоянии выполнить задачи по установленным правилам. Сотрудник может выполнить задачи не по установленным критериям, не сойтись в правилах или результатах выполнения работы с начальством, а также выполнять профессиональные обязанности при несоответствии ценностей и задач организации своим внутренним моральным нормам и правилам. Также факторами возникновения стресса, приводящего к эмоциональному выгоранию, могут быть: ненормированный график работы, несоответствие зарплаты

обязанностям и нагрузке, неопределенность обязанностей, отсутствие отпуска, конфликты с коллегами и/или руководством и другие.

При рассматривании эмоционального выгорания с данной точки зрения консультативная помощь базируется, во-первых, на выявлении причин возникновения стрессовой ситуации, во-вторых, на профилактике возникающей симптоматики эмоционального выгорания, пока оно не перешло, согласно динамической модели, в две последние фазы – деструкции и психосоматических заболеваний. Такой профилактикой можно назвать психологические тренинги по сплочению коллектива, профилактике конфликтов, обеспечение сотруднику соответствующего профессионального роста и адекватной мотивации, а также социальных гарантий и поддержки, выработку более четких должностных инструкций и проведение корпоративных мероприятий, направленных на стабилизацию психологического климата в организации.

С. Cherniss [12, 36] указывает, что при воздействии организационных факторов на личность, человек трансформирует свою личность под влиянием стрессовых факторов следующим образом: он становится эмоционально равнодушен, отчужден, у него отсутствует мотивация для профессионального роста, он стремится сменить работу.

Теория организационного подхода к консультативной помощи в представлении С. Cherniss [12, 41] направлена больше на личность, чем на организацию, и соответственно осуществление консультативной помощи происходит с точки зрения индивидуума, а не всей организации.

J. Winnubst, напротив, старается связать в своей концепции личность и организацию. При осуществлении консультативной помощи он в первую очередь призывает обратить внимание на структуру организации – относится она к бюрократическому или профессиональному типу. Наиболее вероятно эмоциональное выгорание в структуре бюрократического типа из-за рутины, монотонности, отсутствия внимания к личности. А в профессиональном стрессовом факторе, способствующим выгоранию, может стать чрезмерная

динамика, неопределенность должностных обязанностей, отсутствие четко фиксированной зарплаты и другие факторы.

R.T. Golembiewski уверен в том, что эмоциональное выгорание с точки зрения организационного подхода следует рассматривать как восьмифазный процесс, который в итоге дает эмоциональное выгорание не только сотрудников, но и вредит организации в целом [5, 42].

Крайне важен в определении возможности эмоционального выгорания фактор нормированности работы, адекватности мотивации, а также степени независимости и самостоятельности, степень ответственности за принятие решений.

Каждая из концепций организационного подхода, таким образом, рассматривает эмоциональное выгорание с точки зрения сотрудников организации как наиболее важного из ее ресурсов, и консультативная помощь психолога в этом случае будет базироваться на изучении условий труда для всех сотрудников, а не профилактике и купировании эмоционального выгорания одной конкретной личности специалиста. Однако сам факт развития дезадаптивных реакций требует также и индивидуального психологического подхода, то есть выхода за рамки организационного.

Интерперсональный подход к консультативной помощи подразумевает первоочередную важность личности при консультативной помощи при возникновении феномена эмоционального выгорания.

При поиске причин эмоционального выгорания исследователи в первую очередь рассматривают как ведущий фактор в его возникновении асимметрию отношений специалистов и клиентов. Если клиент конфликтует со специалистом, или его проблема требует значительного эмоционального входа со стороны профессионала, это может спровоцировать развитие стресса. В меньшей степени в этом подходе уделяется внимание количеству клиентов, которое тоже потенциально может влиять на развитие стресса.

C. Maslach в рамках данного подхода определяет выгорание как «индивидуальный опыт, вплетенный в контекст межличностных

взаимоотношений на работе» [14, 44]. Таким образом, главная причина данного состояния – это конфликт между степенью необходимой помощи, и личностным ресурсом профессионала «помогающей профессии». Той же позиции придерживается и M. Leiter. То есть чем больше несоответствие между ожиданиями клиента от профессионала и личностными характеристиками специалиста как человека, подходящего или неподходящего для конкретной работы, тем вероятнее возникновение феномена выгорания.

Однако вопрос того, какие именно личностные особенности человека определенной профессии могут не совпадать с ожиданиями клиентов, и каким образом происходит в таком случае деформация и какие именно особенности личности делают человека уязвимым.

A. Harrison пишет о том, что эмоциональное выгорание во многом связано с тем, как человек сам воспринимает себя на ниве профессионального самоопределения – профессионал оценивает свою компетентность в социальном плане – то, насколько он смог помочь своему клиенту или пациенту, насколько профессионально и качественно он сработал. Если специалист теряет уверенность в своей компетентности, то возникает феномен эмоционального выгорания.

Исследователи отмечают, что причины эмоционального выгорания могут заключаться не только, собственно, во взаимоотношениях специалиста и его клиента, но, и связаны с межличностными конфликтными ситуациями, которые потенциально могут возникнуть в любой организации [5].

Отдельные исследователи пишут о том, что горизонтальные конфликты с точки зрения опасности возникновения стресса и эмоционального выгорания гораздо менее опасны, чем конфликты по вертикали.

Наиболее распространенной консультативной помощью при приверженности психолога к данному подходу возникновения эмоционального выгорания является социальная поддержка.

Если профессионал постоянно получает поддержку со стороны психолога и коллег, а также разгрузочные антистрессовые занятия, то вероятность сопротивления стрессовым факторам при этом будет гораздо выше.

Отдельные исследователи, кстати, также отмечают в качестве факторов, которые могут вызвать эмоциональное выгорание в рамках концепции данного подхода, также профессиональную неопределенность, конфликты, недостаточно четкое разграничения обязанностей, прав и ответственности.

Е. Buunk и W. Schaufeli объясняют сущность эмоционального выгорания в рамках интерперсонального подхода с точки зрения социальной перцепции: «если один из сотрудников подвергся воздействию стресса и начинает показывать признаки эмоционального выгорания, то велика вероятность того, что его коллеги будут воспринимать его поведение как норму, то есть эмоциональное выгорание будет распространяться по организации по принципу «эпидемии» [6].

Таким образом, в рамках интерперсонального подхода его исследователи полагают, что эмоциональное выгорание – это следствие сильного эмоционального напряжения, возникающего в процессе межличностного взаимодействия на работе, и консультативная помощь при данном подходе заключается в социальной поддержке.

В рамках индивидуально-психологического подхода к консультативной помощи механизм возникновения эмоционального выгорания объясняется действием разнообразных внутренних факторов.

Изучение феномена эмоционального выгорания с точки зрения данного подхода изучалось в рамках таких факторов, как объективно-личностные и социально-демографические характеристик личности – пола, возраста, стажа работы, образования и другие.

В рамках данного подхода исследователи выявили определенную закономерность: более молодые сотрудники (до 25 лет), а также сотрудники со стажем (40-50 лет) более склонны к эмоциональному выгоранию, что для

молодых людей в большей степени объясняется эмоциональным шоком от столкновения с действительностью после обучения, а для старших сотрудников – длительным воздействием стрессовых факторов.

Исследования в рамках данного подхода говорят о том, что эмоциональное выгорание у врачей наступает уже в течение второго года работы, у людей юридических профессий – через два, социальных работников – в среднем через три-четыре года.

Также наблюдается зависимость стажа работы с эмоциональным выгоранием. Например, в исследовании С.А. Гаранина показано, что эмоциональному выгоранию подвержены педагоги со стажем работы более 30 лет, а в других исследованиях корреляция отрицательна. То же касается и пола – одни исследователи доказывают, что мужчины более подвержены выгоранию, другие – что женщины.

Данный подход пока разработан в недостаточной степени, однако в целом можно отметить, что дальнейшее проведение исследований полоролевой ориентации, социального и семейного положения, образования, специфики пола и возраста в любом случае будет иметь большую практическую значимость.

Что же касается индивидуальных особенностей личности, которые имеют значение при диагностике эмоционального выгорания, то здесь следует отметить большое количество эмпирических исследований на тему личностных характеристики и их взаимосвязи с эмоциональным выгоранием и вероятностью его появления.

H.G. Freudenberger говорит о том, что в наибольшей степени выгоранию подвержены люди мягкие, гуманные, идеалисты, интроверты с неустойчивой психикой, легко увлекающиеся. К такому типу людей он относит: гиперответственных людей, склонных брать на себя больше того, что они могут сделать; трудоголиков, для которых работа значит больше, чем личная жизнь; авторитарных работников, которые полагаются на полномочия; администраторов – зацикленных на себе работников [6].



Е. Mäher пишет о том, что эмоциональному выгоранию во многом способствуют такие факторы, как авторитаризм и стремление к пониженному уровню эмпатии, хотя, напротив, многие исследователи пишут о том, что скорее высокий уровень эмпатии в большей степени будет способствовать эмоциональному выгоранию.

Также в высокой степени вероятности эмоциональное выгорание грозит тем людям, которые склонны к агрессии и высокой степени тревожности. В качестве примера можно привести ситуацию с людьми из службы спасения – их высокая степень эмоционального «заражения» уверенностью в себе и оптимизмом других людей вкупе с собственным малым эмпатическим откликом провоцирует риск развития эмоционального выгорания. Также стоит отметить, что многие психологи отмечают в качестве стрессового фактора, способствующего выгоранию, требование к личности быть постоянно выносливой и активной, контролировать ситуацию вокруг. Такие люди не истощаются эмоционально, но у них при эмоциональном выгорании оказывается развита деперсонализация и редукция профессиональных способностей. Также стоит отметить сильную взаимосвязь между локусом контроля – на какую точку направлено внимание и контролирование ситуации – и эмоциональным выгоранием. Многие исследователи также говорят о взаимосвязи мотивационной сферы и потребностей сотрудников с феноменом выгорания. Большое значение имеет расхождение идеала профессии с реальной действительностью.

А. Pines [16] также в рамках индивидуально-психологического подхода формирует экзистенциальный подход, согласно которому эмоциональное выгорание связано в первую очередь с мотивацией труда – уровнем зарплаты, чувством уверенности в себе, карьерным ростом, контролем за самостоятельностью, ответственностью и другими факторами. Этот подход во многом востребован и отечественными специалистами: Н.В. Гришина, Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова исследовали взаимосвязи мотивации и эмоциональное выгорание, и нашли корреляцию между

неудовлетворенностью от ожиданий и возникновением дезадаптивных реакций выгорания. Также Е.С. Старченкова отмечает взаимосвязь между выгоранием и качеством жизни, между выгоранием и самореализацией.

Интегративный подход к консультативной помощи заключается в попытке объединить вышеописанные подходы и рассматривает эмоциональное выгорание как «следствие совокупного воздействия объективных (внешних) и субъективных (внутренних, индивидуальных) факторов» [1].

К. Kondo объединяет данные модели в три группы факторов развития эмоционального выгорания [6]:

- индивидуальная группа факторов;
- социальная группа факторов;
- организационная группа факторов.

В рамках данного подхода выгорание рассматривается как совокупность воздействия индивидуальной неприспособленности к определенным сложностям в работе, несоответствия ожиданий реальности, и межличностных конфликтов в самой организации, равно как и возможное влияние внешних организационных факторов. В первую очередь эмоциональному выгоранию, согласно данной теории, подвержены те профессионалы, которые обладают низким порогом стрессоустойчивости и неадекватной реакцией на стрессовые факторы. Этой точки зрения придерживаются такие исследователи, как S. L. Dolan, S. Renaude и P.J. Mazur, M.D. Lynch. Отечественный исследователь В.В. Бойко выделяет две группы внешних и внутренних предпосылок для возникновения эмоционального выгорания [1].

К внешним предпосылкам относятся в основном организационные факторы. К ним можно отнести:

- психоэмоциональное перенапряжение, связанное с характером профессиональной деятельности;

- отсутствие четкой организации труда и определения рабочих обязанностей, что порождает дестабилизирующее влияние;
- повышенная ответственность за принимаемые решения, если профессия подразумевает при принятии решений ответственность за состояние посторонних людей;
- отсутствие адекватных отношений в коллективе, что способствует появлению конфликтных ситуаций;
- сложности во взаимоотношении с клиентами и восприятии профессиональных ситуаций (например, врачи сталкиваются со смертью, общением с родственниками пациентов, социальные работники – с гражданами групп риска, юристы – с криминальным элементом, педагоги – с трудными детьми и детьми с нарушениями развития, менеджеры – со сложными клиентами).

К внутренним предпосылкам относятся в основном индивидуальные факторы. К ним можно отнести:

- эмоциональная ригидность;
- склонность к интенсивной интериоризации;
- низкая мотивированность в совокупности с высокой степенью ответственности и/или самостоятельности в профессии;
- наличие морально-нравственных дефектов в структуре личности и личностных дезориентаций.

В своих исследованиях В.В. Бойко и М.В. Агапова характеризуют внешние факторы как «необходимые для возникновения эмоционального выгорания, а внутренние – как обязательные, то есть только наличие организационных факторов без наличия внутренних предпосылок эмоционального выгорания не даст, если же есть только внутренние, то без попадания в неблагоприятные условия развития эмоционального выгорания также не произойдет» [1].

Консультативная помощь при интегративном подходе также базируется на системности и попытке объять все факторы возможной

деформации в личности профессионала, которая потенциально может привести к эмоциональному выгоранию. Многие авторы в рамках интегративного подхода используют также системный подход, выделяя кроме «катализаторов», еще и «ингибиторы» выгорания – психическую стабильность, разрешение конфликтов.

Итак, интегративный подход на настоящий момент только начинает полноценное развитие, поскольку он очень объемен и труден как в исследовании, так и в применении, однако потенциально это наиболее интересный подход к возникновению, а главное, профилактике феномена эмоционального выгорания.

### Выводы по первой главе

Так феномен удовлетворенности работой можно рассматривать с точки зрения мотивационного фактора – когда удовлетворенность работой становится одним из факторов мотивации к продуктивной деятельности человека, посвященной его работе. Также удовлетворенность работой можно рассматривать как одну из характеристик, которые способствуют сплочиванию трудового коллектива – как делает, например, Донцов. Снетков же считает, что удовлетворенность работой – это тот фактор, который определяет вектор активной деятельности человека, то есть удовлетворенность работой определяет то направление деятельности, которым человек будет заниматься с большей отдачей.

Структурно состояние эмоционального выгорания рассматривается как стресс-реакция на чрезмерные производственные и эмоциональные требования и обязанности по отношению к сотруднику. Данное проявление усугубляется тем, что сотрудник крайне предан своей профессиональной деятельности, но при этом явно пренебрегает собственной семейной жизнью или отдыхом.

## **Глава 2 Эмпирическое исследование взаимосвязи удовлетворенности работой и профессионального выгорания у менеджеров**

### **2.1 Методика и организация исследования**

Тенденции развития современного общества обуславливают необходимость повышения уровня психологического обеспечения различных сфер профессиональной деятельности. В первую очередь речь идет о системном психологическом обеспечении всех этапов профессионального становления человека, что предполагает постоянное повышение его профессиональной квалификации и эффективности при условии непрерывного личностного развития. Данные аспекты позитивно влияют на удовлетворенность сотрудника работой.

Разработка подобного обеспечения особенно актуальна для профессий, которым свойственна высокая напряженность деятельности, постоянные стрессы, повышенный риск профессионального выгорания. Именно к таким профессиям относится работа менеджера.

К основным видам менеджерской деятельности относятся: «работа с людьми; руководство, организация и оценка работы подчиненных; участие в процессе приема, отбора и помощи в профессионально-квалификационном росте менеджеров; изучение спроса и предложений на рынке; планирование деятельности организации; коммуникация (установление и развитие взаимодействия между персоналом и организациями); поиск и использование средств и ресурсов для достижения целей организации; проведение переговоров, бесед с клиентами и так далее» [6].

Осуществленное нами эмпирическое исследование, прежде всего, имело целью выявление особенностей удовлетворенности работой и ее взаимосвязи с профессиональным выгоранием у менеджеров. В анализе участвовал 51 менеджер Фонда микрокредитной компании муниципального

района Кинельский. Данную выборку составляют 45 женщин и 6 мужчин, возраст которых варьируется от 22 до 50 лет, при это стаж работы варьируется от 5 до 25 лет.

В исследовании были использованы следующие психодиагностические методики: опросник удовлетворенности работой (JSS, Paul E. Spector, 1994); методика выявления «Коммуникативных и организационных способностей» (КОС-2); шкала самооффективности Р. Шварцера и М. Ерусалема; опросник Maslach Burnout Inventory, модифицированный Н.Е. Водопьяновой и Е.С. Старченковой; опросник «Оценка удовлетворенности работой» (В.А. Разонова).

Рассмотрим содержание и особенности проведения диагностики по каждой методике.

Опросник удовлетворенности работой (JSS, Paul E. Spector, 1994) включает в себя 36 утверждений, согласие с которыми респондент оценивает от 1 до 6, где 6 – респондент согласен с утверждением, или вообще не согласен.

Автор разделяет субшкалы на 4 категории. Категория поощрения включает в себя «оплату труда», «карьерный рост», «дополнительные блага» и «систему мотивации». Социальный аспект работы содержит субшкалы «сотрудники» и «руководство».

Сущность работы включает в себя субшкалу «характер работы». Субшкалы «операционные процессы» и «коммуникация» входят в категорию контекст работы.

«Оплата труда» – описывает уровень удовлетворенности работника его нынешней заработной платой, как он оценивает перспективы ее повышение и считает ли ее справедливой.

«Карьерный рост»– измеряется удовлетворенность работника по перспективе карьерного роста и в целом системы продвижения на его рабочем месте.

«Операционные процессы» – здесь оценивается понимание всех внутренних процессов в компании, или правила и процедуры понятны всем работникам. Также, здесь респондент оценивает уровень согласия с ними и не чувствует себя он перегруженным работой.

«Характер работы»– работник оценивает желания и восхищение своей специальностью, чувствует ли он свою работу значимой.

«Коммуникация»– описывает или понимает работник, что происходит в компании, насколько хорошо отлажена коммуникация.

«Общий показатель удовлетворенности работой» – сумма всех вышеописанных показателей (колеблется от 36 до 216).

Для оценки уровня развития коммуникативных и организаторских способностей пользуются методикой «КОС-2» (Б. Федоришин). Она помогает выявить умение четко и быстро налаживать деловые и общительные контакты, желание расширить их, воздействовать на людей, проявлять инициативу.

КОС-2 позволяет оценить полноту необходимых профессиональных компетенций менеджера (коммуникации, организаторские способности), которые предположительно могут страдать при наступлении профессионального выгорания. Таким образом, указанная методика может служить косвенным маркером последнего.

Полученные по методике показатели могут колебаться от 0 до 1. При этом показатели, близкие к 1, свидетельствуют о высоком уровне коммуникативных и организаторских склонностей, а близкие к 0 – о низком уровне.

Оценочный коэффициент (К) – это «первичная количественная характеристика. Для качественной стандартизации результатов исследования используются шкалы оценок, в которых тому или иному диапазону количественных показателей соответствует определенная оценка» [26]. Например, у количество совпавших ответов оказалось равным 19 по шкале коммуникативных склонностей и 16 – по шкале организаторских

склонностей. Пользуясь формулой, вычисляем:  $K(\text{ком})=19/20=0,95$  и  $K(\text{орг})=16/20=0,8$ .

Шкала общей самооффективности (General Self-Efficacy Scale, GSE) предназначена для «измерения субъективного ощущения личностной эффективности в рамках авторской концепции. Высокая само-эффективность имеет позитивные социальные последствия: она связана с лучшим здоровьем (психическим и соматическим), более высокими достижениями и лучшей социальной интеграцией» [35].

Мы выбрали именно этот опросник, поскольку он охватывает значительное количество рабочих аспектов, а потому позволяет нам измерить уровень удовлетворённости респондентов в пределах каждого из них и, таким образом, точнее определить общий показатель удовлетворенности.

На основании данной модели был построен опросник Maslach Burnout Inventory, модифицированный Н.Е. Водопьяновой и Е.С. Старченковой. Русскоязычная адаптация содержит 22 утверждения о чувствах и переживаниях, связанных с профессиональным выгоранием, и позволяет определять его уровень по трем субшкалам – эмоциональное истощение, деперсонализация и редукция персональных достижений.

Опросник «Оценка удовлетворенности работой» (В.А. Разонова), исследование по которому проводится как индивидуально, так и в группе. Испытуемым выдается стимульный материал(анкеты), который включает в себя 14 утверждений и 5 вариантов ответа со шкалой оценок от 1 до 5 баллов.

Инструкция к опроснику: «необходимо оценить каждое из этих утверждений, обведя кружком цифру, соответствующую представлениям о степени удовлетворенности потребностей и запросов:

- 1 балл – вполне удовлетворен
- 2 балла – удовлетворен
- 3 балла – не вполне удовлетворен
- 4 балла – не удовлетворен
- 5 баллов – крайне не удовлетворен» [32].



Сначала мы рассмотрим обобщенные результаты психодиагностики, а затем попытаемся определить взаимосвязь удовлетворенности работой и профессионального выгорания менеджеров.

## 2.2 Анализ полученных результатов и их интерпретация

Исследование методом E. Paul & Spector показало, что удовлетворенность работой демонстрирует значительную неоднородность в четырех категориях, на что указывают сильно различающиеся средние баллы (рисунок 1, приложение Б, таблица Б.1).

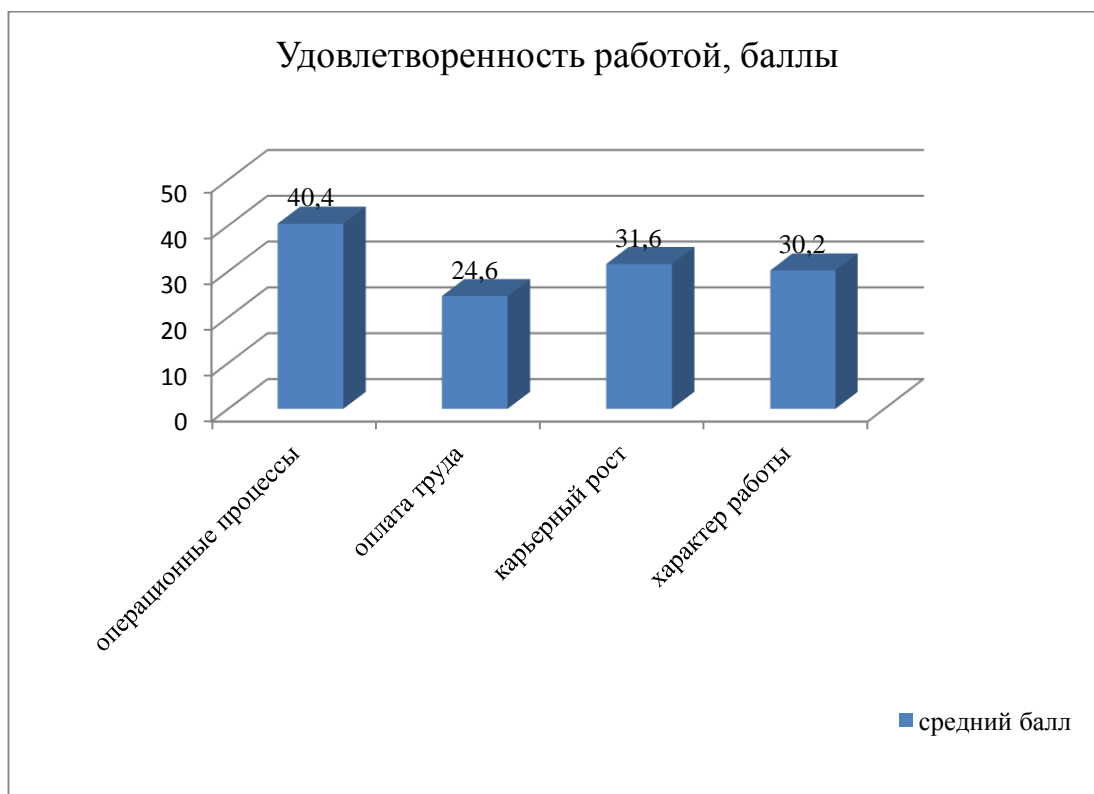


Рисунок 1 – Исследование удовлетворенности работы по опроснику E. Paul & Spector

Меньше всего опрошенных менеджеров удовлетворяет оплата труда, набравшая 24,6 баллов (при медианном значении 30 баллов).

Приведенные в таблице 1 результаты свидетельствуют, что наибольший уровень удовлетворенности исследуемых менеджеров присутствует именно по чисто профессиональному аспекту их деятельности. Так содержанием своей профессии оказались удовлетворены 94 % менеджеров. Аспектами, имеющими более социально-профессиональный характер (карьера и социальное положение)удовлетворенными, оказались меньше изучаемых – 68 % и 56 % соответственно. То, что только их треть удовлетворена своей зарплатой, можно считать вполне естественным, ведь это (неудовлетворенность зарплатой) характерно для большинства работающего населения, и не только в России.

Таблица 1 – Профессиональная и социально-профессиональная удовлетворенность менеджеров (JSS, Paul E. Spector, 1994)

Удовлетворенность	Не удовлетворяет	Больше не удовлетворяет	Более удовлетворяет	Полностьюудовлетворяет
Операционные процессы	2 %	4 %	49 %	45 %
Оплата труда	34 %	31 %	31 %	4 %
Карьерный рост	14 %	18 %	58 %	10 %
Характер работы	16 %	24 %	36 %	20 %

Полностью согласуется с вышеприведенными результатами и то, что 90 % исследуемых менеджеров проявили высокую или очень высокую заинтересованность в собственной профессиональной деятельности; 94 % из них любят свою профессию, а 97 % регулярно работают над повышением собственного профессионального уровня.

Таким образом, изучаемые менеджеры в целом характеризуются достаточно высоким уровнем профессиональной направленности, вследствие, такой уровень профессиональной направленности может позитивно влиять на удовлетворенность профессиональной деятельностью. В частности, по таким ее составляющим как мотивированность, наличие

соответствующих профессиональных ценностных ориентаций и профессиональной позиции.

Далее рассмотрим обобщенные результаты относительно показателей, выступающих в качестве факторов, которые могут существенно влиять на удовлетворенность работой менеджеров. Подавляющее большинство испытуемых указывают на наличие у них хороших отношений с коллегами и руководством (таблица 2). При этом отношения с коллегами несколько лучше, чем с руководством.

Последнее, как показывают результаты наших исследований, характерны для различных видов деятельности [3], [5].

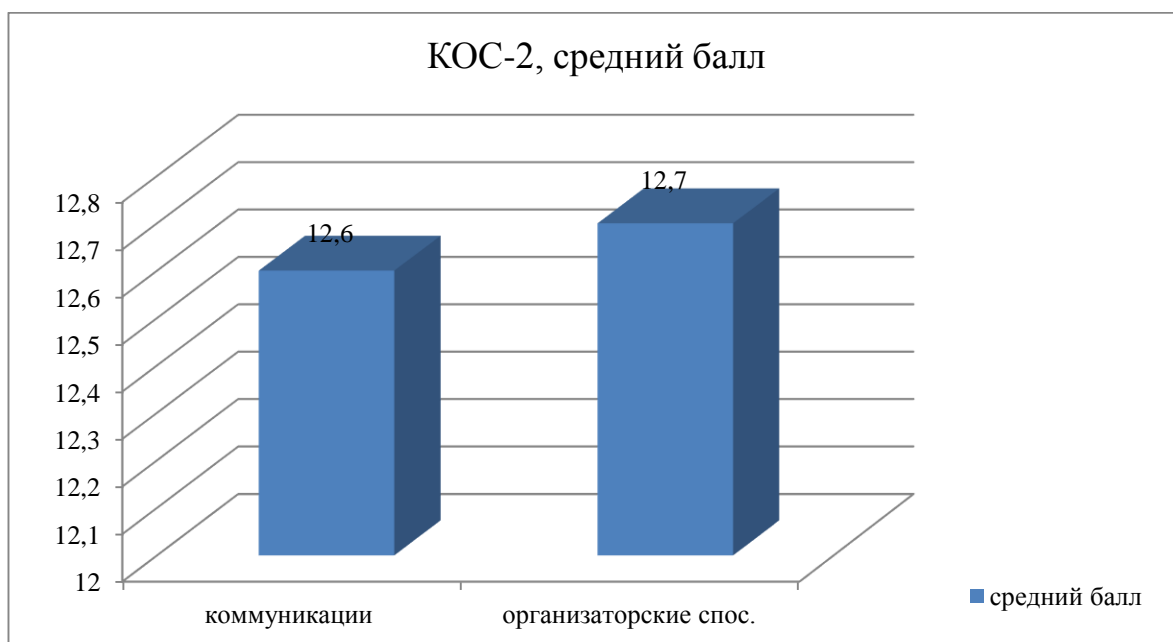
Таблица 2 – Самооценка отношений менеджеров с коллегами и начальством

Отношения	Очень плохие	Плохие	Посредственные	Хорошие	Очень хорошие
С коллегами	–	–	6 %	63 %	31 %
С начальством	–	–	16 %	60 %	24 %

У исследуемых менеджеров по результатам опроса не зафиксировано тенденции к чрезмерному утомлению во время работы. Для них также характерно преимущественно приемлемый уровень здоровья. Такие факторы как отношения с коллегами и руководством, уровень утомления во время работы и уровень здоровья преимущественно благоприятны для удовлетворенности своей профессиональной деятельностью.

Для профессионального выгорания характерно нарушение коммуникативных способностей и редукция профессиональных качеств. Для менеджера в этом смысле критичными являются способность к взаимодействию и организаторские навыки, состояние которых определяет метод КОС-2 (рис. 2).

Как видно из данных, представленных на рисунке 2, средние значения по обеим шкалам практически получились равными и выше медианного значения в 20 баллов.



**Рисунок 2 – Средние значения в опроснике КОС-2 по коммуникационным и организаторским способностям**

Полученные результаты по методике КОС-2 (таблица 3, приложение А, таблица А.1) свидетельствуют, что 50-60 % менеджеров обладает надлежащим (высоким и самым высоким) уровнем развития коммуникативных и организаторских способностей. Для таких специалистов характерна быстрая ориентация в сложных ситуациях и новой обстановке, проявление инициативы в общении, способность принимать самостоятельные решения, настойчивость в деятельности, стремление расширить круг своих знакомых.

**Таблица 3 – Уровень развития у менеджеров коммуникативных и организаторских способностей**

Уровень	Баллы	Способности	
		Коммуникативные	Организационные
Низкий	0 – 4	4 %	–
Ниже среднего	5 – 8	11 %	9 %
Средний	9 – 12	24 %	41 %
Высокий	13 – 16	31 %	37 %
Самый высокий	17 – 20	30 %	13 %

Примерно треть менеджеров (24-41 %) имеют средний уровень развития таких способностей, что может затруднять их профессиональный рост. Хотя они и стремятся к контактам с людьми и в принципе способны отстаивать свою позицию, однако потенциал их способностей не отличается высокой стойкостью и требуется специальная работа по их развитию.

Сравнительно небольшая доля изучаемых (9-15 %) имеет выраженный недостаток уровня развития коммуникативных и организационных способностей, что может поставить под вопрос их профпригодность. Такие специалисты не стремятся к общению и предпочитают проводить время наедине. В новом коллективе они чувствуют себя скованно, испытывают трудности в адаптации, установлении контактов, тяжело переживают обиды, редко проявляют инициативу, избегают принятия решений.

Профессиональную компетентность менеджеров в нашем исследовании выявлял показатель профессиональной самооффективности по шкале самооффективности Р. Шварцера и М. Ерусалема (таблица 4), характеризующий уверенность человека относительно его потенциальной способности организовать и осуществить собственную деятельность, необходимую для достижения определенной цели [3].

Таблица 4 – Уровень самооффективности менеджеров

Профессиональная самооффективность	Баллы	Количество
Низкая	≤ 19	–
Ниже среднего	20 – 24	–
Средняя	25 – 29	17 %
Выше среднего	30 – 35	64 %
Высокая	36 – 40	19 %

Таким образом, изучаемые, имеют в целом надлежащий уровень профессиональной самооффективности: 19 % – высокая самооффективность, 64 % – выше среднего, и только 17 % – средняя. При этом ни один из испытуемых не показал низкого или ниже среднего показателя.

Полученные по методике «Изучение удовлетворенности работой» данные (таблица 5) согласуются с результатами анкетирования по разным аспектам профессиональной удовлетворенности менеджеров. Только 7 % исследуемых выявили незначительный уровень неудовлетворенности профессией, а у 21 % степень удовлетворенности характеризуется как низкая. И 72 % имеют среднюю или высокую степень удовлетворенности.

Таблица 5 – Уровень удовлетворенности работой менеджеров

Уровень удовлетворенности/неудовлетворенности		Баллы	Количество
Степень неудовлетворенности	Высокий	$\geq -11$	-
	Средний	-6 – -10	-
	Низкий	-1 – -5	7 %
Степень удовлетворенности	Низкий	+1 – +5	21 %
	Средний	+6 – +10	36 %
	Высокий	$\leq +11$	36 %

Средние баллы по Опроснику на профессиональное выгорание представлены на диаграмме ниже (рис. 3).

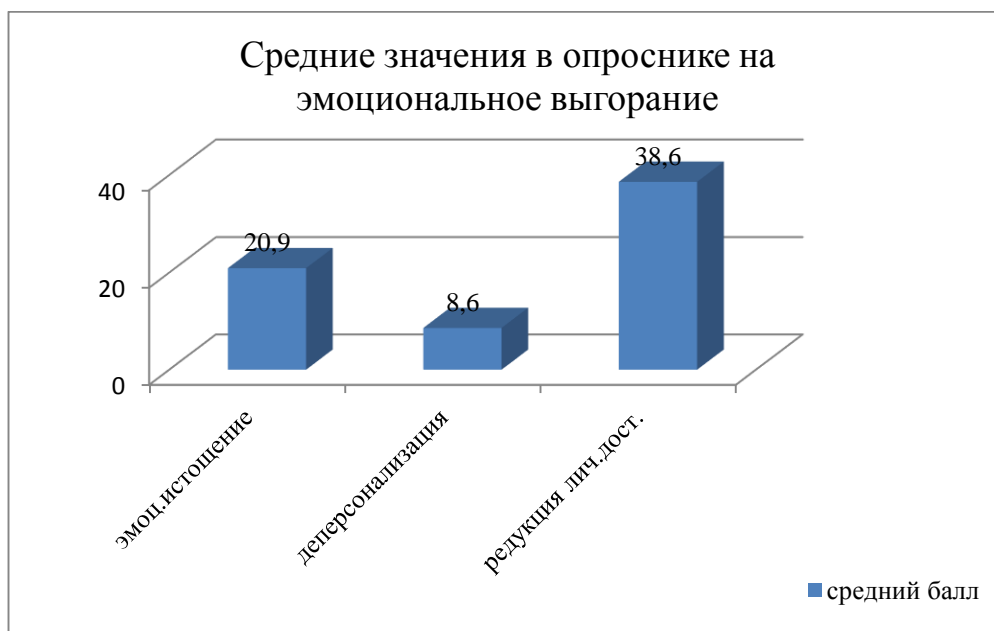


Рисунок 3 – Средние значения в баллах, полученные по опроснику Maslach Burnout Inventory

Как мы видим из таблицы 6, где приведены результаты по Опроснику на профессиональное «выгорание» и деформацию, для изучаемых менеджеров также характерен незначительный уровень профессиональных «выгораний» (показатель «эмоциональное истощение» и деформации – «деперсонализация», «редукция личных достижений»). По разным компонентам этот уровень определяется как средний или выше среднего и колеблется от 15 до 24 %.

Таблица 6 – Уровень профессионального «выгорания» и деформации менеджеров

Составные профессионального выгорания	Уровни выраженности составляющих				
	низкий	ниже среднего	средний	выше среднего	высокий
Эмоциональное истощение	36 %	49 %	9 %	6 %	–
Деперсонализация	55 %	26 %	15 %	4 %	–
Редукция личных достижений	34 %	43 %	22 %	2 %	–
Суммарное значение	28 %	59 %	13 %	–	–

Подводя итог вышеприведенным результатам по психодиагностике, считаем нужным сделать дополнительный комментарий. В целом, эти результаты могут быть оценены положительно (это подтверждается достаточно высокими результатами экспертного оценивания удовлетворенностью работой). Случаются только единичные отклонения от оптимальных результатов по всем методикам. Наличие таких отклонений является вполне нормальным и не требует особого внимания.

Вместе с тем, следует заметить, что на полученные результаты могло оказать определенное влияние (в направлении их некоторого искусственного улучшения) попытки части сотрудников выглядеть в своих ответах несколько лучше, чем на самом деле (то есть их недостаточная откровенность). Но такое явление естественно и избежать его влияния при проведении исследований в организациях практически невозможно.

Рассмотрим особенности влияния удовлетворенности работой на профессиональное выгорание у менеджеров на разных этапах профессионального становления.

Исследуемые менеджеры оказались достаточно неравномерно распределены по удовлетворенности работой (подобное распределение осуществлялось по результатам экспертной оценки). Только три из них состояли на этапе профессиональной удовлетворенности. На следующем этапе – первичной профессионализации, оказалось 13 менеджеров. На этапе вторичной профессионализации – 26. И на этапе профессионального мастерства – 9 менеджеров. Это очевидно, поскольку 83 % испытуемых имели профессиональный стаж работы более 5 лет и 73 % – более 10 лет (максимальный стаж составил 37 лет).

Именно поэтому мы сравнили на достоверность отличий по полученным в исследовании показателями группу менеджеров, находившихся на 3-м и 4-м этапах становления (I группа) с менеджерами на 5-м и 6-м этапах (II группа). И оказалось, что данные группы достоверно отличаются между собой только с удовлетворенностью собственной карьерой и большей настойчивостью в работе над дальнейшим повышением собственного профессионального уровня у более опытных менеджеров (II группы). Возможно, для получения статистически более отчетливого материала необходимо проведение исследования с участием большего количества менеджеров.

Дополнительной иллюстрацией по особенностям взаимосвязи удовлетворенности работой и профессионального выгорания могут служить результаты корреляционного анализа (по Спирмену) возраста и профессионального стажа испытуемых, которые в значительной мере отражают приобретенный ими жизненный и профессиональный опыт с психодиагностики и экспертной оценки (таблица 7).

Итак, из приведенной таблицы мы видим, что возраст и стаж положительно коррелируют с удовлетворенностью менеджеров своей



зарплатой и карьерой. Это, на наш взгляд, вполне закономерно, поскольку с обретением опыта работы, как правило, наблюдается тенденция к увеличению уровня зарплаты специалиста и его повышение в профессиональном «табели о рангах». Также естественным можно считать положительные связи возраста и стажа с экспертной оценкой профессионального самостоятельности и показателем профессиональной самооценки (только стаж), поскольку они тоже приобретаются вместе с приобретением опыта работы.

Таблица 7 – Корреляционные связи возраста и профессионального стажа менеджеров с показателями психодиагностики и экспертной оценки

№	Показатель	Возраст	Стаж
1.	Удовлетворенность зарплатой	,33*	,32*
2.	Удовлетворенность карьерой	,24	,28*
3.	Отношения с коллегами	-,47**	-,52**
4.	Состояние здоровья	-,23	-,29*
5.	Профессиональная самооценки	–	,27*
6.	Деперсонализация	,23	,27*
7.	Редукция личных достижений	,29*	,28*
8.	Профессиональная самостоятельность	,38**	,31*
9.	Успешность повышения профессионального уровня	-,24	-,27*
10.	Социально-правовая компетентность	–	-,25
11.	Экстремальная профессиональная компетентность	–	-,28*

Примечания: 1) \*\* – корреляция достоверна на уровне  $p \leq 0,01$ ; \* – на уровне  $p \leq 0,05$ ; без звездочки – на уровне  $p \leq 0,1$ ; пустая клетка –  $p \geq 0,1$ ; 2) показатели № 1 – 4 полученные по показателям анкеты; № 5 – по Шкале самооценки Р. Шварцера и М. Ерусалема; № 6 - 7 – за Опросником на профессиональное «выгорание» и деформацию (МВИ); № 8 – 11 – по экспертной оценке.

Результаты корреляционного анализа закономерно фиксируют определенное ухудшение с возрастом состояния здоровья и определенную тенденцию к приобретению отдельных профдеформационных признаков – деперсонализации и редукции личных достижений.

Объяснение других приведенных в таблице связей (все отрицательные), по нашему мнению, не так очевидно и требует более подробной

интерпретации. Так негативную связь возраста и стажа с экспертной оценкой успешности повышения профессионального уровня можно объяснить тем, что со стажем работы часто уменьшается и желание продолжать упорно работать над собой в профессиональном плане, и объективные возможности для этого (чем выше уровень – тем труднее его дальше повышать). Отрицательные связи стажа с экспертной оценкой социально-правовой и экстремальной профессиональной компетентности – тем, что молодым работникам значительно легче ориентироваться в меняющемся социуме, изменении законодательства, быстро включиться в экстремальный режим деятельности.

Наибольшие отрицательные корреляционные связи возраста и стажа с самооценкой менеджеров отношений с коллегами, мы считаем, объясняется увеличением требовательности со временем к своим коллегам, приобретением определенных профессиональных деформаций и служебным ростом (ведь, когда специалисту уже в качестве начальника приходится начинать контролировать подчиненных и требовать от них необходимый уровень работы, что не способствует улучшению отношений с ними).

Поскольку для профессионального выгорания характерно снижение профессиональных компетенций (для менеджера важны коммуникативность и организация), то в первую очередь проанализируем достоверные связи показателей профессиональной компетентности менеджеров, которые можно рассматривать в качестве благоприятных или не благоприятных для развития профессионального выгорания факторов (таблица 8).

Итак, мы видим, что четыре из пяти видов профессиональной компетентности менеджеров (по экспертной оценке) достаточно тесно положительно связаны с их самооценкой собственных отношений с коллегами и начальством. Поэтому такие отношения, с одной стороны, можно считать благоприятными для развития профессиональной компетентности менеджеров факторами, а с другой, их можно считать и

следствием развитой профессиональной компетентности менеджеров и ее неперменной составляющей.

Таблица 8 – Взаимосвязь удовлетворенности, профессиональной компетентности и профессионального выгорания

Факторы	Эффект	Экспертная оценка профессиональной компетентности				
		Социально - правовая	Работа	Я и работа	Выгорание	Экстрем. условия
Отношения с коллегами	–	,57**	–	,43**	,39**	,56**
Отношения с начальством	–	,50**	–	,48**	,34*	,45**
Утомление на работе	-,30*	–	–	–	–	–
Состояние здоровья	,27*	–	–	–	–	–
Коммуникативные способности	,25	,25	,29*	,24	–	–
Организационные способности	,44**	–	,25	–	–	–
Эмоциональное истощение	–	-,24	–	-,33**	–	–
Деперсонализация	-,39**	-,37**	-,25	–	-,26	-,40**
Редукция личных достижений	-,58**	-,37**	–	–	–	–

Примечания: 1) \*\* – корреляция достоверна на уровне  $p \leq 0,01$ ; \* – на уровне  $p \leq 0,05$ ; без звездочки – на уровне  $p \leq 0,1$ ; пустая клетка –  $p \geq 0,1$ .

2) показатели «факторов» № 1 – 4 полученные по показателям анкеты; № 5 - 6 – по методике КОЗ-2; № 7 - 9 – по Опроснику на профессиональное выгорание и деформацию.

То есть в данном случае можно констатировать между данными переменными наличие такого типа связи как взаимосвязь. Но, кроме того, их связанность между собой может быть обусловлено и влиянием «третьего фактора». В данном случае в его качестве выступает такой показатель как коммуникативные способности, с которым достоверно связаны три из пяти видов профессиональной компетентности. Ведь развитые коммуникативные способности, с одной стороны обуславливают возможность человека

установления положительных отношений с другими, а с другой – тоже является неременной составляющей удовлетворенности работой менеджера.

Достаточно закономерным можно считать наличие значительного количества достоверных отрицательных корреляционных связей разных видов профессиональной компетентности менеджеров с такими показателями профессионального выгорания и деформации как эмоциональное истощение, деперсонализация и редукция личных достижений. Ведь эти явления общеизвестно выступают в качестве факторов, препятствующих успешному профессиональному развитию личности и, в частности, неудовлетворенности работой.

Такой интегральный показатель удовлетворенности работой менеджеров на наш взгляд, позитивно связано с коммуникативными и организационными способностями, которые, подобно вышеприведенному, можно считать и фактором, и составляющей хорошей профессиональной самооффективности. Отрицательно этот показатель связан с деперсонализацией и редукцией личных достижений, которые, естественно, препятствуют эффективной менеджерской работе. Также мы видим, что у менеджеров с высшим уровнем самооффективности работа вызывает субъективно меньшую степень утомления и это сказывается на профессиональном выгорании менеджеров. Они лучше оценивают свое состояние здоровья. Последнее, по нашему мнению, может быть, с одной стороны, объяснено тем, что менеджеры с более высокой самооффективностью меньше утомляются на работе вследствие более рационально организованного труда, а с другой – хорошее здоровье и физическое состояние, как известно, является важным условием эффективной работы.

Далее рассмотрим достоверные связи показателей удовлетворенности работой с показателями, которые могут выступать по отношению в нее в качестве факторов (таблица 9).

Из данной таблицы мы видим, что все показатели профессиональной направленности исследуемых закономерно на достаточно высоком уровне коррелируют с показателем по методике «Изучение удовлетворенности своей профессией и работой».

Таблица 9 – Корреляционные связи показателей удовлетворенности и основных маркеров профессионального выгорания менеджеров

Факторы	Показатели профессиональной направленности				
	интерес	удовлетворен содержанием работы	удовлетворен карьерой	любовь к работе	работа над проф. условиями
Отношения с коллегами	,38**	,34*	–	,32*	–
Отношения с начальством	,31*	–	–	,28*	–
Утомление на работе	–	–	–	–	–
Состояние здоровья	–	–	,24	–	–
Коммуникативные способности	–	,25	–	,24	,35*
Организационные способности	,27*	–	–	–	–
Эмоциональное истощение	–	-,25	-,24	–	–
Деперсонализация	–	-,42**	-,33*	-,43**	-,40**
Редукция личных достижений	-,27*	-,35*	–	-,35	-,30*
Удовл. профессией и работой	,47**	,31*	,38**	,46**	,49*

Примечания: 1) \*\* – корреляция достоверна на уровне  $p \leq 0,01$ ; \* – на уровне  $p \leq 0,05$ ; без звездочки – на уровне  $p \leq 0,1$ ; пустая клетка –  $p \geq 0,1$ ;

2) показатели «факторов» № 1 – 4 полученные по показателям анкеты; № 5 - 6 – по методике КОЗ-2; № 7 - 9 – по Опроснику на профессиональное выгорание и деформацию (МВИ); № 10 – по методике «Изучение удовлетворенности своей профессией и работой».

3) показатели профессиональной направленности получены по показателям анкеты.

Также естественным является значительное количество положительных корреляционных связей показателей направленности с показателями, которые можно считать благоприятными для ее развития у

менеджера факторами: отношениями с коллегами и начальством, а также с уровнем развития коммуникативных способностей.

И как в предыдущем случае (с профессиональной компетентностью) установлено значительное количество достоверных отрицательных корреляционных связей разных видов профессиональной направленности с такими показателями профессионального выгорания и деформации как эмоциональное истощение, деперсонализация и редукция личных достижений, которые можно рассматривать в качестве факторов, препятствующих развитию профессиональной направленности менеджеров.

Установленные и проанализированные корреляционные связи между показателями, полученными по экспертной оценке, психодиагностическими методиками и анкетированием также являются свидетельством согласованности, адекватности и валидности использованного в исследовании диагностического инструментария.

### **2.3 Особенности организации психолого-педагогической коррекции и профилактики профессионального выгорания менеджеров**

Цель программы: психолого-педагогическая коррекция и профилактика профессионального выгорания менеджеров.

Задачи исследования:

- разработать и апробировать программу профилактики и коррекции эмоционального выгорания менеджеров;
- проанализировать эффективность программы профилактики и коррекции синдрома эмоционального выгорания менеджеров;
- разработать технологическую карту внедрения программы профилактики и коррекции синдрома эмоционального выгорания менеджеров.

Составляя программу профилактики и коррекции синдрома профессионального выгорания менеджеров, основной целью мы ставили снижение стресса, предполагая работу на трех уровнях:

- индивидуальный, предполагающий выработку адаптивных форм поведения;
- межличностный, предполагающий оптимизацию взаимоотношений с коллегами, клиентами и членами семьи;
- организационный, включающий в себя вопросы оптимизации обстановки на работе, улучшение условий труда и тому подобное.

Стремление к успеху в профессиональной деятельности присуще большинству людей. Одним из путей к успеху в профессиональной деятельности может быть селфбрендинг как технология создания персонального бренда, который позволяет человеку быть заметным и более конкурентоспособным в условиях перемен. Понятие бренд, как правило, употребляют в отношении товаров и услуг, однако брендом может быть и человек, который в современном обществе также своеобразен товару, имеющим ценность и стоимость.

Персональный бренд – это динамический, обобщенный образ конкретной личности, который выстраивается в сознании других людей как результат его восприятия в различных ситуациях, и который генерирует дополнительную ценность этой личности и создает для нее дополнительные преимущества.

Быть брендом – это необходимость всех, кто стремится к успеху в бизнесе и карьере. Факт, что известные бренды выигрывают на рынке по сравнению с малоизвестными брендами, – бесспорный. Личность бренд имеет существенные отличия от рядовых личностей, которые находятся рядом. Ее особенностью является умение всесторонне проявлять свою индивидуальность, быть не такой, как все. Человек-бренд знает себе цену и уверен, что обладает такими умениями, которые присущи только ему.

Создание персонального бренда – это длительный процесс, в ходе которого человек должен познать и осознать свои сильные качества.

Персональный бренд образуется из совокупности отдельных аспектов, основными из которых является имя, имиджевые элементы (одежда, прическа, манеры поведения, деловые аксессуары, визитка и так далее), индивидуально-психологические особенности (черты характера, темперамент), слоган (жизненное кредо, девиз), личностные ценности, личностная философия и так далее. Голос и особенности вещания также являются составной частью персонального бренда.

Учитывая правила построения бренда, можно определить конкретную последовательность действий, необходимую для его создания и поддержки, что и представляет собой стратегия селфбрендинга (self-branding).

Гармонизацию психического и психофизического состояний можно достигать самостоятельно с помощью разнообразных и эффективных техник, приемов, методов, лежащих в основе психической саморегуляции.

Саморегуляция (лат. *regulare* – настраивать, упорядочивать) – это процесс коррекции и оптимизации индивидом психических и соматических функций организма, повышение работоспособности и психологического комфорта, снижение уровня эмоциональной напряженности и т.п. с помощью специальных методик, техник, приемов.

Основными методами саморегуляции являются аутотренинг, медитация, физические и психофизические упражнения, рефлексия.

Аутотренинг – это психотерапевтический метод, главной целью которого является саморегуляция человека путем самовнушения, концентрации внимания, представлений (визуализации) и так далее, мышечной релаксации, контроля умственной активности, повышения эффективности значимой для субъекта деятельности.

Самовнушение – процесс внушения самому себе, при котором субъект и объект внушения совпадают, что дает субъекту возможность вызвать у себя определенные ощущения, управлять эмоциональными соматическими



реакциями. Самовнушение имеет определяющую роль в саморегуляции. Кроме того, успех самовнушения зависит от четкой визуализации внушаемых представлений, соответствия их действительности.

Визуализация – это процесс создания ярких, со всеми деталями представлений в соответствии с актуальной для субъекта цели. Медитация – метод и состояние глубокого сосредоточения сознания (внимания) на определенном объекте (мнениях, физических ощущениях, физические движения и так далее) и одновременное отстранение от остального с целью духовного совершенствования и познания. Это особенное состояние сознания между сном и бодростью. Самым интересным является факт, что в состоянии медитации головной мозг человека излучает целебные волны, которые можно фиксировать энцефалографом. Ученые видят в  $\alpha$ -волнах ключ к психическому равновесию и здоровью.

Личный  $\alpha$ -минимум каждого человека – 20 минут суммарного пребывания в  $\alpha$ -состоянии в день как условие для положительных результатов. При этом срабатывает кумулятивный эффект, положительные результаты накапливаются, улучшается самочувствие, улучшается память, исчезает бессонница, появляется ощущение притока энергии.

Психофизические упражнения – специально разработанные задачи способствуют осознанию и пониманию определенных психологических феноменов, отработке конкретных умений и навыков, связанных с психофизическими феноменами, а также позволяют достичь желаемого уровня развития и регуляции конкретных аспектов психического бытия. Систематическое выполнение таких упражнений способствует развитию личности, обогащает эмоциональный мир человека, его креативность, способность к эмпатии, обостряет интуицию.

Важное место в процессах саморегуляции занимают упражнения, связанные с процессами дыхания. С давних времен известная тесная связь между дыханием и психофизиологическим состоянием человека.

Особую роль дыханию придают восточные практики гармонизации человека. Дыхание как универсальный процесс жизнедеятельности дает возможность регулировать тонус центральной нервной системы в широких пределах – от глубокого торможения до высокого уровня мобильности.

Рефлексия – процесс познания субъектом внутренних психических действий и состояний, отражения и осознания собственного психического мира, мыслей, поступков, переживаний.

Однако мало знать о существовании отдельных аспектов саморегуляции и их тонкости, куда важнее уметь регулировать свои психические состояния в соответствии с ними.

Основными отрицательными психическими состояниями, составляющими фон течения деятельности человека, стресс, депрессия, фрустрация, усталость. Чтобы осознать, какое состояние является фоновым в конкретный момент, необходимо знать их основные характеристики.

Усталость – состояние, характеризующееся истощением организма, понижением его потенциала активности и внутренних ресурсов. Различают физическую и умственную усталость, острую и хроническую.

Депрессия – это «состояние, характеризующееся отрицательным эмоциональным фоном, изменением мотивационной сферы, когнитивных процессов и общей пассивностью поведения» [21]. Субъективно человек в состоянии депрессии переживает подавленность, печаль, отчаяние, чувство вины.

Фрустрация – это временное состояние, возникающее в случае появления непредсказуемых препятствий для достижения цели, решение задач и осознание бесполезности приложенных усилий. Ощущение бессилия и неудачи вызывает психологический дискомфорт, сопровождающийся переживанием удручающего напряжения, отчаяния, тревоги, разочарования, раздражения. При этом у человека возможны негативные реакции на самого себя, что остальных людей, событий и предмета ситуации фрустрации.

Стресс – это широкий круг состояний человека, возникающих в ответ на влияние разнообразных негативных воздействий, так называемых стрессоров. В зависимости от вида стрессора и характера его влияния различают физиологический и психологический стрессы.

Одной из важнейших причин того, почему человек попадает в состояние стресса, есть постоянный дефицит времени. Большинству людей не хватает двадцати пяти часов в сутки, чтобы решать дела.

Неправильное распределение времени является существенным фактором негативного стресса. Можно научиться отдельным методам и приемам саморегуляции, чтобы без потерь исходить из сложных ситуаций профессиональной деятельности и взаимодействия, но если не уметь рационально распоряжаться своим временем, никакие техники самовосстановления не спасут от стресса и не помогут избежать психологического выгорания.

Управление временем или тайм менеджмент – это технология, позволяющая использовать время.

Американский ученый из Стэнфордского университета Ф. Зимбардо, анализируя отношение людей к категории времени, пришел к выводу, что их можно разделить на четыре группы.

«Маньяна» (испанский – завтра) – откладывающие принятие решений до последнего. Такие люди живут в свободном темпе и не переживают, когда что-то не сделано в определенный срок.

«Гедонисты сейчас и здесь» – такими людьми движет стремление к быстрому получению вознаграждения и удовлетворения. Они очень легко могут пожертвовать срочными, но неприятными делами в пользу менее значимых, но более приятных. К планированию относятся отрицательно и предпочитают спонтанные действия. Выбирают работу, позволяющую быстро увидеть результаты своего труда.

«Ориентированы на будущее» – ставят долгосрочные личные цели, планируют карьеру на много лет вперед, подробно обдумывают и

организуют свои действия. Устойчивый порядок для них важнее разнообразия.

«Остро чувствуют время»– предпочитают работать в сжатые сроки и по строгому графику, требуют пунктуальности от себя и других. Лучше работают в напряженных ситуациях, однако они трудно расслабляются.

Стартовым моментом для овладения технологии тайм менеджмента может быть оценка индивидуальных особенностей восприятия времени, определение общего капитала времени и хронометраж рабочего дня и недели

Центральным моментом оптимального распределения собственного времени является его планирование. Алгоритм планирования включает в себя пять шагов – постановка целей или формулировка результатов ориентировочных задач, планирование, принятие решения, реализация и организация, контроль и оценка достигнутого, корректировка в зависимости от результатов. Однако для того, чтобы данный алгоритм работал, важно вести деловой дневник, желательно в письменном виде.

Важным в планировании является этап поставки целей. Цели – это представление о том, к чему человек стремится или чего он хочет достичь. Это конкретный, точно и четко определенный результат деятельности.

В этом аспекте следует упомянуть золотое правило резервирования времени, которое следует применять при планировании. Оно гарантирует защиту от неожиданных незапланированных обстоятельств. Согласно данному правилу, 60 % рабочего времени должны быть запланированы, а 40 % резервируются для непредвиденных дел. Эти цифры могут изменяться, но всегда следует оставлять некоторый резерв времени для решения неожиданных ситуаций.

Планирование необходимо производить накануне и учитывать следующие компоненты:

а) Составление задач. Все задачи необходимо записать, учитывая:

- 1) текущие актуальные задания;
- 2) задания из недельного, месячного, годового планов;

- 3) задания, невыполненные накануне;
- 4) время на восстановление сил и отдыха.

б) Оценка времени, необходимого для выполнения каждой задачи.

Напротив, каждой задачи указывают приблизительное время его выполнения. Таким образом, определяют сроки выполнения каждой задачи.

в) Распределение задач в течение дня с учетом резервирования, приоритетов, правила В. Парето.

Если все в профессиональной деятельности удастся выполнить, формируется чувство успеха. И чтобы в конце дня чувствовать успех, дела, выполнение которых для вас под сомнением, обозначьте особенной меткой. При регулярной практике кроме ощущения успеха вины будет качать чувство уверенности в себе, а также убеждение, что выдержите жизнь под контролем. А это очень важный антистрессовый фактор.

## **2.4 Тренинг коррекции и профилактики профессионального выгорания менеджеров**

Упражнение на активизацию творческого воображения.

Цель: активизировать мотивацию участников к успеху.

Течение исполнения. В течение двух минут со слов конкуренция, психология, успех записать как можно больше предложений, причем каждое предложение должно содержать все три слова.

Упражнение «Привет, я рад познакомиться».

Цель: познакомить участников тренинга друг с другом.

Течение исполнения. Каждый участник группы совершает визитку (указывает на карточке свое имя, которым будет пользоваться в течение тренинга). Затем в течение 10 минут каждый приветствует других участников группы, начиная словами: «Приветствую (назвать свое имя), я рад с вами познакомиться...»

Упражнение «Знакомство».

Цель: познакомить участников тренинга друг с другом.

Течение исполнения. Поочередно каждый слушатель называет свое имя, а также одно из своих реальных увлечений, и одно желаемое увлечение, которое хотелось бы иметь, но пока оно по определенным причинам не свершилось.

Упражнение «Я хорошая» мишень: презентовать себя участникам тренинга.

Практикум «Развитие личностных качеств менеджера»

Течение исполнения. С помощью 5 прилагательных дать себе положительную характеристику.

Вопросы для обсуждения: Легко ли себя хвалить? Каково было ваше самочувствие? Нужно ли себя хвалить?

Упражнение «Спарринг».

Цель: познакомить участников тренинга друг с другом.

Течение исполнения. Участники разбиваются на пары и обмениваются информацией о себе. Потом каждый по очереди рассказывает о своем спарринг-партнере.

Задание «Протокол ожиданий и перспектив» мишени: выявить ожидания участников тренинга.

Течение исполнения. Слушатели получают карточки с бланком ответов на вопросы и в течение нескольких минут заполняют бланк:

– я буду доволен, если в результате этого тренинга... (дать 3-5 вариантов ответов);

– мне будет приятно присутствовать на занятии, если участники тренинга... (дать 3-5 вариантов ответов).

Вопросы для обсуждения: «Как вы считаете, насколько это реально?», «Есть ли в группе кто-то, кто хотел бы того же?»

Упражнение «Создание пары» для мишени: закрепить контакты между участниками группы.

Течение исполнения. Слушатели объединяются в пары без слов и жестов с помощью только взгляда. Перед началом упражнения все участники опускают глаза. На счет тренера «один» поднимают глаза и смотрят друг на друга. На счет «два» объединяются в пары. Пара должна взяться за руки. Разминка повторяется трижды с наставлением находить каждый раз новую пару.

Задание «Роль менеджера».

Цель: актуализировать знания о профессиональной задаче менеджера.

Течение исполнения. Мини-группы в течение 10 минут определяют задачи, которые решают менеджеры в процессе своей профессиональной деятельности, составляют перечень умений, которые им нужны для их реализации.

Задание «Психологический портрет современного менеджера».

Цель: актуализировать знания об индивидуально-психологических особенностях менеджера.

Течение исполнения. Мини-группы в течение 5-7 минут составляют психологический портрет современного менеджера. После выполнения задания каждая группа представляет свою разработку.

Вопросы для обсуждения. Какие качества личности менеджера группа считает важнейшими? Почему? Что общего и отличного в вариантах портретов современного менеджера, разработанных разными группами?

Упражнение «Создание собственного афоризма» мишени: актуализировать собственное отношение к понятию «успех».

Течение исполнения. Используйте начало мудрых высказываний о причинах достижения успеха, чтобы придумать собственное «крылатое выражение». Создайте свою метафору, закончив фразы:

– «Побеждает тот, кто не хочет...»;

– «В жизни каждого человека случаются моменты, когда по несчастью...»;

– «Мы достигаем вершин чаще всего...»;

- «Мой секрет успеха в том, что...»;
- «Только о том можно сказать, что он добился успеха, кто...»;
- «Если успеха достичь тяжело, надо...»;
- «Успех сопутствует тому, кто...»;
- «Если хотите иметь успех...»;

Упражнение «Сравнение».

Цель: актуализировать собственное отношение к понятию «успешная личность».

Течение исполнения. С помощью 5-7 прилагательных охарактеризовать успешную и неуспешную личность.

Упражнение «Успешный менеджер».

Цель: актуализировать собственное отношение к понятию «успешный менеджер».

Течение исполнения. Каждый участник группы называет существительное-характеристику успешного менеджера. Существительные не должны повторяться.

Задание «Формула успеха современного менеджера» мишени: актуализировать собственное отношение к понятию «успех».

Течение исполнения. В течение 7 минут участники мини-групп разрабатывают формулу успешного менеджера и поочередно представляют ее членам группы.

Вопросы для обсуждения: Какая формула успеха является наиболее интересной, оригинальной? Чем формулы отличаются и почему? Как реально их можно использовать в жизни?

Задание «Шаги к осуществлению собственных целей» мишень: найти особенности целей удачных менеджеров.

Течение исполнения. В течение 10-15 минут каждый слушатель должно спланировать достижение собственных целей и разработать рекомендации,



которые станут для него источником силы и вдохновения в процессе реализации целей.

Вопросы для обсуждения. Какие трудности возникли при выполнении этой задачи? Какими собственными рекомендациями вы можете поделиться с другими членами группы?

Практикум «Развитие личностных качеств менеджера».

Упражнение «Афоризмы и пословицы» мишени: мотивировать участников к работе с целевым компонентом деятельности менеджеров.

Течение исполнения. Приведите примеры пословиц, крылатых изречений, в которых встречаются такие понятия, как цели, цели, планирования. Например, «Без ясного осознания своих целей человек рискует превратить свою жизнь в бессмысленное существование» (Г. Огарев).

Упражнение «Анализ целей».

Цель: проанализировать целевой компонент стремлений менеджера.

Течение исполнения. Разделите лист на 3 столбика: это я хочу иметь, таким я хочу быть, это я хочу делать. Заполните их, тщательно обдумывая свои ответы.

Упражнение «Мои цели на пути к успеху» мишени: проанализировать цели менеджера.

Течение исполнения. Определить краткосрочные (3 месяца); среднесрочные (2-3 года); долгосрочные (5-10 лет) цели на пути к успеху, указывая срок их достижения и награду за будущий успех (реализация целей).

Задание «Тип темперамента личности»

Цель: определить свой тип темперамента и составить рекомендации для оптимизации профессиональной деятельности и взаимодействия.

Течение исполнения. С помощью опросника «Тип темперамента личности» определите свой тип темперамента, затем составьте рекомендации

для оптимального поведения с сотрудниками разного типа темперамента. Количество рекомендаций для каждого типа – до 7.

Вопросы для обсуждения: Какие трудности возникали вовремя выполнение этой задачи? На какие признаки темперамента вы ориентировались, выполняя задание?

Задание «Какой темперамент у менеджера».

Цель: актуализировать и закрепить знания о темпераменте.

Течение исполнения.

– Составьте характеристику менеджера по типам темперамента, заданного тренером.

– После выполнения задания участник каждой подгруппы зачитывает характеристику, а остальные определяют тип темперамента.

Упражнение на корректировку проявлений характера.

Цель: актуализировать и применить знания о темпераменте личности.

Течение исполнения. Слушатели разбиваются на пары и на протяжении нескольких минут общаются, ведя себя как человек с противоположным типом темперамента (сангвиник-меланхолик, холерик-флегматик).

Вопросы для обсуждения: Какие ощущения возникали при выполнении этого упражнения? Какова была динамика изменений собственного поведения? Какие выводы можно сделать об оптимальном взаимодействии с лицом, имеющим другой тип темперамента?

Тест «Психогеометрическая типология».

Цель: определить индивидуально-психологические особенности.

Упражнение «Проективный рисунок» мишени: актуализировать знания о себе на основании самоанализа.

Течение исполнения. С помощью 5 прилагательных охарактеризовать себя с трех точек зрения:

– «Я такой, как есть»;

– «Я такой, каким я хотел бы быть»;

– «Я не такой, как все».

Вопросы для обсуждения: можно с помощью этого упражнения получить информацию о чертах характера слушателя?

Упражнение «Составляющие персонального бренда».

Цель: проанализировать важность составляющих персонального бренда.

Техника исполнения. В теоретическом материале к теме было упомянуто, что составляющими персонального бренда являются следующие элементы:

- имя (ФИО) или псевдоним;
- слоган (девиз);
- философия или моральные ценности;
- имиджевые атрибуты;
- индивидуально-психологические особенности;
- профессионализм.

Нарисуйте круг и определите количественно в виде секторов долю в процентах к каждой составляющей персонального бренда.

Упражнение «Мои сильные и слабые стороны».

Цель: осознать и оценить свои сильные и слабые стороны.

Техника исполнения. Возьмите лист. Разделите вертикальной линией его на два столбика. В один записывайте, с вашей точки зрения, сильные стороны, на другой – слабые. Записывайте все, что спадает вам в голову. После того как вы все записали, проанализируйте, почему это качество, умение или знание является вашей сильной или слабой стороной. Каких сторон больше сильных или слабых? Что можно сделать, чтобы список сильных сторон увеличился?

Упражнение «Мое имя» мишень: уяснить значимость имени как составляющей личного бренда.

Практикум «Развитие личностных качеств менеджера».

Техника исполнения. Поговорим о вашем имени. Ответьте на вопросы:

- Как вас обычно называют разные люди? Как вам больше всего нравится?
- Знаете ли вы, что значит ваше имя?
- Кто избрал вам имя?
- Хотели бы вы, чтобы вас звали иначе?
- Кто из известных тезок вам нравится?
- Знаете ли вы, как вас называют вне глаза?
- Бывали ли какие-нибудь странные случаи, связанные с вашим именем?

Психологический смысл упражнения. Ваше имя и фамилия актуализируют ваш персональный бренд, когда вас нет физически. Имя в таком случае обобщает ваши добродетели, предпочтения, репутацию.

Упражнение «Дизайнер».

Цель: сформулировать девиз (слоган) персонального бренда.

Техника исполнения. Создайте (в вашем воображении) для себя спортивную футболку, на которой напишите девиз, отражающий ваше жизненное кредо, главный жизненный принцип. Выберите цвет, который отвечал бы вашему настроению или характеру.

Презентация «творческих разработок» проходит в аудитории поочередно.

Психологический смысл упражнения. Выбранный девиз для футболки может служить вам как слоган для персонального бренда или началом для его поиска. По цвету футболки можно определить ваши доминантные, эмоционально окрашенные характеристики: красный – активность, увлеченность; оранжевый – радость, оптимизм; желтый – спокойствие, уверенность; зеленый – уравновешенность; синий – воздержание; фиолетовый – неуравновешенность, импульсивность; черный – недовольство, подавленность; белый – неопределенность; розовый – непосредственность.

Тест «Мой имидж» мишени: оценить уровень сформированности стиля как составляющей личного бренда.

Упражнение «Архетипы личности»

Цель: определить доминантные архетипы личности как составляющие персонального бренда.

Упражнение «Моя легенда»

Цель: создать миф, легенду о себе для продвижения и усиления персонального бренда.

Миф – это не просто сказка, а призыв к действию. В каждом мифе есть история о герое. В мифах различают многих героев, в частности:

- герой-лидер, которому его особенности даны сверху;
- герой, преодолевающий любые препятствия;
- герой как особый человек (например, имеет особое хобби).
- герой-интеллектуал;
- герой с волевым характером и так далее.

Опираясь на факты своей биографии, прежде всего трудовой (учебной) деятельности, личной жизни, создайте миф, в котором вы презентуете себя в роли героя, что, по вашему мнению, отвечает именно вам. Например, один и тот же факт биографии может служить разным героям. Герой-интеллектуал – я всегда был самым умным, побеждал на предметных олимпиадах, окончил школу с золотой медалью. Герой, преодолевающий препятствия – моим успехам в учебе всегда все завидовали, становились препятствием, придирчиво относились к моим ответам. И несмотря на все я закончил школу с золотой медалью. Герой-лидер – я всегда был первым во всем. Да, окончил школу лучше всего в классе – с золотой медалью, а университет – с дипломом с отличием.

Упражнение «Мои ценности».

Цель: сформулировать личностные ценности.

Техника исполнения. Написать сочинение на тему «Мои ценности».

Задание «Важные мысли»: рефлексировать результаты роли в тренинге.

Течение исполнения. За три минуты запишите эти мысли, которые на тренинговом занятии показались вам важными, и объясните почему.

Упражнение «Письмо-гармошка».

Цель: рефлексировать результаты участия в тренинге.

Течение исполнения.

Слушатели объединяются в группы (3-5 человек).

Каждый из группы записывает на лист какими достижениями после занятия он хочет похвастаться перед своим руководителем. Затем лист сгибает так, чтобы не было видно записи, и передает его следующему слушателю. После этого каждая группа разворачивает «гармошку» и вывешивает на доске для ознакомления.

Упражнение «Чувство».

Цель: рефлексировать эмоциональное состояние как результат участия в тренинге.

Практикум «Развитие личностных качеств менеджера».

Необходимые материалы: цветные полоски бумаги.

Течение исполнения.

Каждый участник берет со стола полоску того цвета, который в большей степени соответствует его настроению, и пишет на ней чувство, которое испытал на занятии. В процессе обсуждения обращают внимание на настроение и чувства, которые преобладают на настоящее момент.

Упражнение «Комплимент»: рефлексировать собственную роль и групповую динамику как итог тренинговой работы.

Течение исполнения.

Определить лучшую группу, лучшего лидера команды, лучшего участника тренинга, наиболее сообразительного, компетентного, толерантного и так далее, и подготовить для них комплименты.

Упражнение на получение обратной связи.

Цель: предоставить обратную связь об участии в тренинге.

Течение исполнения.

Поделитесь своими впечатлениями о тренинге в целом и ответьте на вопрос: «В какой степени вы довольны занятием?», «Что в работе тренинга вам понравилось, а что нет?», «Какие ваши чувства в данный момент?».

Представленный перечень тренинговых упражнений и заданий способствует эффективной поэтапной коррекции профессионального выгорания не только менеджеров, но и иных профессий (следует корректировать некоторые упражнения с учетом профессиональных сфер сотрудника).

### Выводы по второй главе

Таким образом, анализ результатов исследования взаимосвязи удовлетворенности работой и профессионального выгорания у менеджеров, дает возможность их обобщить в следующих выводах:

- наибольший уровень удовлетворенности менеджеры имеют по сугубо профессиональному аспекту их деятельности (удовлетворение содержанием своей профессии), сравнительно меньше по аспектам социально-профессионального характера (карьера и социальное положение) и существенно меньше по уровню заработной платы;
- подавляющее количество менеджеров (93 %) характеризуется разным уровнем удовлетворенности собственной профессией и работой (преимущественно высоким или средним) и только 7 % выявили незначительный уровень неудовлетворенности;
- подавляющее количество менеджеров имеют высокий или очень высокий интерес в собственной профессиональной деятельности (90 %), любят свою профессию (94 %) и регулярно работают над повышением собственного профессионального уровня (97 %);
- они, в целом, характеризуются достаточно высоким уровнем профессиональной направленности, в частности, по таким ее

составляющим как мотивированность, наличие соответствующих профессиональных ценностных ориентаций и профессиональной позиции;

– для испытуемых характерно наличие хороших отношений с коллегами и руководством (отношения с коллегами несколько лучше, чем с руководством), преимущественно приемлемый уровень здоровья и не зафиксированы тенденции к чрезмерному утомлению во время работы, что можно считать благоприятными факторами для профессионального становления менеджеров;

– около половины (50-60 %) исследуемых менеджеров обладают надлежащим (высоким и самым высоким) уровнем развития таких необходимых для успешной профессиональной деятельности качеств как коммуникативные и организаторские способности; еще треть имеют средний уровень их развития, что может несколько затруднять профессиональный рост и успешную деятельность; и сравнительно небольшая доля имеет выраженный недостаточный уровень развития этих способностей, что может поставить под вопрос их профессиональную пригодность;

– менеджеры имеют, в целом, надлежащий уровень такого профессионального показателя компетентности как профессиональная самооэффективность (19 % – высокий, 64 % – выше за средний, 17 % – средний, и ни один из испытуемых – низкий или ниже среднего);

– хорошие отношения с коллегами и начальством, а также развитые коммуникативные способности благоприятны для развития профессиональной компетентности и направленности менеджеров факторами; но, кроме того, и их неперменной составляющей;

– отрицательными для развития профессиональной компетентности и направленности менеджеров факторами являются проявления профессионального «выгорания» и деформации, в частности, такие их



показатели как эмоциональное истощение, деперсонализация и редуция личных достижений.

Профессиональная компетентность менеджеров (по экспертной оценке) достаточно тесно положительно связаны с их самооценкой собственных отношений с коллегами и начальством. Поэтому такие отношения, с одной стороны, можно считать благоприятными для развития профессиональной компетентности менеджеров факторами, а с другой, их можно считать и следствием развитой профессиональной компетентности менеджеров и ее неперменной составляющей.

Существует мнение, что управлять своими эмоциями можно, опираясь только на свой опыт, а специальные знания и навыки для этого не нужны. Действительно, мы знаем немало примеров эффективного управления своим состоянием, но успешными менеджерами без специальной подготовки, тяжело становится, часто возникают ситуации, когда необходимо руководствоваться не только интуицией или приобретенным опытом. Для этого надо подключать внутренний потенциал, профессионально важные качества помогут менеджеру выполнять текущие задания.

В ходе работы был также разработан тренинг, который направлен на актуализацию знаний по сущности личностного потенциала менеджера (специалиста), расширение знаний по управлению изменениями и диагностике готовности слушателей тренинга к изменениям и самореализации. В то же время эти занятия способствуют созданию благоприятного климата в группе и повышению уровня познания слушателями друг друга.

## Заключение

В современной социально-экономической обстановке все более возрастают требования к личности со стороны общества, здоровью работника и качеству выполняемой им работы. Любая профессиональная деятельность оказывает существенное влияние на формирование личности работника. Во многом это происходит потому, что для выполнения тактических задач приобретаются определенные знания, и формируются необходимые умения и навыки. Работа протекает в сходных условиях: с определенным кругом общения, использованием повторяющихся действий и движений. Такие условия создают специфический внутренний мир личности, систему отношений, особенности реагирования на те или иные события, манеру одеваться и так далее. Одной из проблем, связанной с психическим здоровьем, является проблема формирования «феномена профессионального выгорания».

Выгорание – это состояние эмоционального, умственного и физического истощения, обусловленное чрезмерным и длительным стрессом. Это происходит, когда человек чувствует себя подавленным, эмоционально истощенным, не может удовлетворить свои повседневные нужды, что приводит к потере интереса и мотивации к выполняемой работе. Выгорание снижает продуктивность деятельности, негативно влияет на психоэмоциональное состояние, человек чувствует беспомощность и обиду, нередко становится чрезмерно циничным.

Структурно состояние эмоционального выгорания рассматривается как стресс-реакция на чрезмерные производственные и эмоциональные требования и обязанности по отношению к сотруднику. Данное проявление усугубляется тем, что сотрудник крайне предан своей профессиональной деятельности, но при этом явно пренебрегает собственной семейной жизнью или отдыхом. Эмоциональное выгорание в большей степени проявляется у представителей социально значимых профессий, чья профессиональная

деятельность непосредственно связана с постоянными социальными контактами и ответственностью перед другими людьми. Негативными последствиями эмоционального профессионального выгорания является неудовлетворенность собственной деятельностью, желание сменить работу, а также низкий уровень производительности труда.

Анализ результатов исследования взаимосвязи удовлетворенности работой и профессионального выгорания у менеджеров дает возможность их обобщить в следующих выводах: наибольший уровень удовлетворенности менеджеры имеют по сугубо профессиональному аспекту их деятельности (удовлетворение содержанием своей профессией), сравнительно меньше по аспектам социально-профессионального характера (карьера и социальное положение) и существенно меньше по уровню заработной платы; подавляющее количество менеджеров (93 %) характеризуется разным уровнем удовлетворенности собственной профессией и работой (преимущественно высоким или средним) и только 7 % выявили незначительный уровень неудовлетворенности; для исследуемых в основном характерен незначительный уровень профессиональных «выгорание» и деформации; отрицательными для развития профессиональной компетентности и направленности менеджеров факторами являются проявления профессионального «выгорания» и деформации, в частности, такие их показатели как эмоциональное истощение, деперсонализация и редукция личных достижений.

Действие многочисленных объективных и субъективных эмоциогенных факторов вызывает нарастающее чувство неудовлетворенности, накопление усталости, ведет к кризисам в работе, истощению и выгоранию. При изучении феномена выгорания в рамках данного исследования было выявлено, что единого понимания сущности психического выгорания и его структуры не сформулировано.

Рассматривая целевые ориентиры модели психолого-педагогической коррекции синдрома эмоционального выгорания, можно выделить

преимущественную направленность на реализацию комплексной, системной и систематической профилактики и коррекции уровня синдрома эмоционального выгорания. На основе целевых ориентиров формулируются задачи для каждого из этапов модели: теоретического (анализа психолого-педагогической литературы по теме с подбором методик), опытно-экспериментального (констатирующего и формирующего эксперимента) и контрольно-обобщающего (анализа полученных результатов, разработкой методических рекомендаций). Повышению эффективности психолого-педагогической коррекции синдрома эмоционального выгорания способствует групповая форма работы, включающая целенаправленное использование совокупности взаимодействий и взаимоотношений между участниками в коррекционных занятиях, позволяя сконцентрировать внимание на проблемных сферах межличностного взаимодействия участников.

Таким образом, теоретическая гипотеза получила подтверждение в ходе опытно-экспериментального исследования, цель исследования достигнута, поставленные задачи решены.

## Список используемых источников

1. Аксеновская Л. Н. Проблемы современной психологии: теория, практика, эксперимент, Материалы юбилейной научно-практической конференции молодых ученых, посвященной 40-летию кафедры психологии (кафедры психологии). Саратов : ИЦ «Наука», 2012. 180 с.
2. Бадалян Ю. В., Зенина С. Р. Психология управления, Учебное пособие для студентов специальности 030301 «Психология». Благовещенск, 2014. 279 с.
3. Баскакова О. В. Экономика предприятия, Учебник. М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. 372 с.
4. Бердяева И. А., Войт Л. Н. Синдром эмоционального выгорания у врачей различных специальностей // Дальневосточный медицинский журнал. 2012. № 1. С. 117–120.
5. Бодагова Е. А. Психическое здоровье и качество жизни врачей // Автореф. дисс. канд. мед. наук. М., 2013.
6. Болучевская В. В., Будников М. Ю. Эмоциональное выгорание врачей как актуальная психологическая и медицинская проблема // Вестник ВолгГМУ. 2012. Вып. 2 (42). С. 6–9.
7. Большакова Т. В. Личностные детерминанты и организационные факторы возникновения психического выгорания у медицинских работников: автореф. дис. канд. психол. наук: 19.00.03. Ярославль, 2004. 24 с.
8. Винокур В. А. Профессиональный стресс у врачей // Вестник МАПО. 2010. № 8-9. С. 9.
9. Войлокова Е. Е. Структурно-содержательные характеристики функциональных компонентов психической регуляции в разных типах профессиональной деятельности. М.: Институт Психологии РАН, 2015. 26 с.
10. Дмитриева М. А. Психологический анализ системы «человек-профессиональная среда» // Вестник ЛГУ. Сер.6, 1991, вып.1.

11. Долматов А. Ф. Современная психология: теория и практика, Материалы XVI международной научно-практической конференции, г. Москва, 13-14 апреля 2015 г. / Науч.-инф. издат. центр «Институт стратегических исследований». М.: Изд-во «Институт стратегических исследований»: Изд-во «Перо», 2015. 312 с.

12. Дресвянников В. Л., Шпике Т. А., Латыпова О. В. Работоголизм у врачей: представленность, причины, варианты, его связь с синдромом эмоционального выгорания // Сибирский вестник психиатрии и наркологии. 2010. № 6 (63). С. 37–40.

13. Ефремов Е. Г., Семенов М. Ю. Профессиональное самосознание и экономическое поведение личности, Труды IV международной научной конференции. Омск : ОмГТУ, 2013. 278 с.

14. Жалагина Т. А. Психология труда и управления в современной России, Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 20-летию факультета психологии и социальной работы. Тверь : Тверской государственный университет, 2014. 412 с.

15. Журавлев А. Л., Сергиенко Е. А. Стресс, выгорание, совладание в современном контексте, Монография. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2013. 512 с.

16. Захарова А. Н. Прикладная психология профессиональной деятельности, Чебоксары : Изд-во Чуваш, ун-та, 2014. 192 с.

17. Змановская Е. В., Рыбников В. Ю. Девиантное поведение личности и группы, Учебное пособие. СПб. : Питер, 2014. 352 с.

18. Иваницкая И. И. Управление человеческими ресурсами, Учебное пособие. Сыктывкар : СЛИ, 2014. 578 с.

19. Ивасенко А. Г., Никонова Я. И., Цевелев В. В. Теория менеджмента: организационное поведение, 100 экзаменационных ответов. М. : ФЛИНТА, 2015. 296 с.

20. Игошев Б. М., Ларионова И. А., Байлук В. В. Самопознание и самопроектирование как условия самореализации личности, Сборник

научных трудов по материалам Международного форума «Самореализация личности в современном социуме», 29 февраля - 01 марта 2012 / Урал. гос. пед. ун-т, Екатеринбург, 2012. 204 с.

21. Измеров Н. Ф. Профессиональная патология, Национальное руководство. М. : ГЭОТАР-Медиа, 2015. 784 с.

22. Ильин Е. П. Работа и личность. Трудоголизм, перфекционизм, лень, Серия «Мастера психологии». СПб. : 2014. 224 с.

23. Кадыров Р. В. Личность в экстремальных условиях и кризисных ситуациях жизнедеятельности, Сборник научных статей научно-практической конференции с международным участием. Владивосток: Владивостокский государственный медицинский университет, 2013. 319 с.

24. Казанцева Д. Б. Проблемы становления профессионала, Материалы международной научно-практической конференции 25–26 сентября 2013 года. Прага : Vědecko vydavatelské centrum «Sociosféra-CZ», 2014. 139 с.

25. Кайгородова Б. В., Майсак Н. В. Профессиональный и организационный стресс: диагностика, профилактика и коррекция, Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием (г. Астрахань, 7-8 октября 2011 г.). Астрахань : Астраханский государственный университет, Издательский дом «Астраханский университет, 2012. 207 с.

26. Коваленко Б. Б. Менеджеры и профессиональное выгорание. СПб. : НИУ ИТМО; ИХиБТ, 2015. 76 с.

27. Крюкова Т. Л. Психология стресса и совладающего поведения, Материалы III Международной научно-практической конференции. Кострома, 26–28 сент. 2013 г.: в 2 т. - Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2013.

28. Кузнецова Е. В., Петровская В. Г., Рязанцева С. А. Психология стресса и эмоционального выгорания. Куйбышев, 2015. 96 с.

29. Куприянов Р. В., Кузьмина Ю. М. Психодиагностика стресса, М-во образ, и науки РФ, Казан, гос. технол. ун-т. Казань : КНИТУ, 2015. 212 с.

30. Ларенцова Л. И., Барденштейн Л. М. Синдром эмоционального выгорания у врачей различных специальностей: психологические аспекты. М. : Мед. кн., 2009. 142 с.
31. Логинова И. О. Психологическое здоровье человека: жизненный ресурс и жизненный потенциал, Материалы всероссийской научно-практической конференции. Красноярск: Версо, 2016. 460 с.
32. Лукьянова В. В., Леонова А. Б., Водопьянова Н. Е. Выгорание и профессионализация. Курск, 2013. 440 с.
33. Маклаков А. Г. Психология XXI века, Сборник материалов VI международной научно-практической конференции молодых ученых. Том II. СПб., ЛГУ им. А.С. Пушкина, 2017. 299 с.
34. Маслоу А. Мотивация и личность = Motivation and Personality / пер. с англ. А. М. Татлыбаевой. СПб. : Евразия, 2015. 478 с.
35. Михненко П. А. Теория менеджмента. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. 640 с.
36. Пересветов Ю. В., Карпычева М. В., Иванова Е. А. Менеджмент, Курс лекций. М. : МИИТ, 2017. 176 с.
37. Реан А. А., Коломинский Я. Л. Социальная педагогическая психология. СПб. : Питер, 2014. 413 с.
38. Резник С. Д., Игошина И. А. Организационное поведение, Практикум. М. : Инфра-М, 2015. 201 с.
39. Скопин А. А. Управленческие решения, Учебно-методическое пособие. Ярославль: Ярославский филиал Аккредитованного негосударственного образовательного учреждения высшего профессионального образования МФЮА, 2014. 62 с.
40. Слабов С. С. Деятельность менеджера, Учебно-методический комплекс для студентов специальности 080507.65 «Менеджмент организации». М. : МИИТ, 2015. 51 с.
41. Спивак В. А. Организационное поведение. М. : Эксмо, 2015. 320 с.



42. Удалов Ф. Е. Основы менеджмента, Учебное пособие. Нижний Новгород : Нижегородский госуниверситет, 2013. 320 с.
43. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. М. : Педагогика, 2018. 406 с.
44. Щербакова О. В. Психология XXI века: академическое прошлое и будущее, Материалы международной научной конференции молодых ученых, 20–23 апреля 2015 г. СПб. : Скифия-принт. 234 с.
45. Элебаев Н. Б. Корпоративное управление: теория, методология и практика, Учебное пособие. Бишкек: Издательство ОФ «Школа корпоративного управления», 2014. 208 с.
46. Cherniss C. Professional burnout in human service organizations. N.Y.: Praeger, 1980.
47. Dalai A., Singh R. An integration theoretical analysis of expected job attractiveness and satisfaction // International Journal of Psychology. 1986. Vol. 21. №4-5. P. 555–564.
48. Fields M., Shallenberger W. The influence of age and education on perceptions of occupational attractiveness // Journal of Occupational Psychology. 1987. Vol. 60. № 4. P. 339–342.
49. Ingram T., Bellenger D. Personal and organizational variables: Their relative effect on reward valences of industrial salespeople // Journal of Marketing Research. 1983. Vol. 20. № 2. P. 198–205.
50. Maslach C. Burnout: The cost of caring. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982.
51. Maslach C. Jackson S.E. The measurement of experienced burnout. J. Occup. Beh. 1981. № 2. P. 99–113.
52. Prothero J., Beach L. Retirement decisions: Expectation, intention, and action // Journal of Applied Social Psychology. 1984. Vol. 14. № 2. P. 162–174.
53. Schneider, B., & Rentsch, J.R. (1988). Managing climates and cultures: A futures perspective. In J. Hage (Ed.), Futures of organizations (pp. 181–200). Lexington, MA: Lexington Books.

## Приложение А

### **Показатели удовлетворенности (по шкалам) по методике «Оценка удовлетворенности работой» менеджеров (JSS, Paul E. Spector, 1994)**

Таблица А.1 – Результаты методики «Оценка удовлетворенности работой»

Утверждение	Вполне удовлетв. в.	Удовлетв. в.	Не вполне удовлетв.	Неудовлетв. лев.	Крайне неудовлетв. лев.
Ваша удовлетворенность организацией где вы работаете	1,1	1,1	1,1	2,1	1,1
Ваша удовлетворенность физическими условиями (жара, холод, шум...)	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Ваша удовлетворенность работой	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Ваша удовлетворенность слаженностью действий работников	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
Ваша удовлетворенность стилем руководства вашего начальника	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7
Ваша удовлетворенность профессиональной компетенцией вашего Начальника	1,8	1,8	1,8	2,2	1,8
Ваша удовлетворенность зарплатой в отношении соответствия трудозатратам	1,8	2,2	1,8	1,8	1,9
Ваша удовлетворенность зарплатой при сравнении с тем, сколько за такую же	2,1	1,8	1,9	2,1	1,9

Все показатели суммируются и делятся на количество ответов.

## Приложение Б

### **Показатели частоты выявления различных стрессогенных факторов профессиональной деятельности работников (n=51)**

Таблица Б.1 – Результаты по выявлению стрессогенных факторов

Утверждение	Оценка частоты повторения стрессоров					
	редко		Иногда		часто	
	чел	%	чел	%	чел	%
Я думаю, что меня недооценивают в коллективе.	20	35,09	35	61,40	2	3,51
Я стараюсь работать, даже когда чувствую себя не совсем здоровым.	9	15,79	27	47,37	21	36,84
Я волнуюсь о качестве своей работы.	11	19,30	29	50,88	17	29,82
Я бываю настроен(а) агрессивно.	22	38,60	33	57,89	2	3,51
Я не терплю критики в свой адрес.	17	29,82	38	66,67	2	3,51
Я бываю раздраженным.	23	40,35	31	54,39	3	5,26
Я пытаюсь быть лидером там, где это возможно	18	31,58	36	63,16	3	5,26
Меня считают настойчивой человеком.	15	26,32	27	47,37	15	26,32
Я страдаю от бессонницы.	15	26,32	33	57,89	9	15,79
Врагам моим я способен дать отпор.	14	24,56	29	50,88	14	24,56
Я эмоционально и болезненно переживаю неприятности.	7	12,28	34	59,65	16	28,07
Мне не хватает времени на отдых.	6	10,53	32	56,14	19	33,33
У меня возникают конфликтные ситуации.	29	50,33	26	45,61	2	3,51
Мне не хватает власти, чтобы реализовать себя.	23	40,35	29	50,88	5	8,77
Мне не хватает времени, чтобы заниматься любимым делом.	13	22,81	29	50,88	15	26,32
Я все делаю быстро.	4	7,02	28	49,12	25	43,86
Я чувствую страх, что не справлюсь с важной задачей.	17	29,82	34	59,65	6	10,53
Я действую сгоряча, а потом переживаю относительно моих действий и поступков.	21	36,84	28	49,12	8	14,04