

**Тарасенко Дарья Владимировна**

магистрант

*Научный руководитель*

**Иванова Наталья Георгиевна**

канд. психол. наук, доцент, доцент

ФГБОУ ВО «Красноярский государственный  
педагогический университет им. В.П. Астафьева»

г. Красноярск, Красноярский край

## **МЕТОДЫ ПРОФИЛАКТИКИ**

### **ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ У РАБОТНИКОВ**

***Аннотация:** в статье рассматриваются современные методы профилактики эмоционального выгорания у работников. Эмоциональное выгорание выступает одной из наиболее значимых угроз психическому здоровью и профессиональной эффективности в условиях растущих требований и ускоряющихся темпов труда. Цель статьи – систематизировать существующие подходы к профилактике выгорания и выделить наиболее эффективные стратегии на индивидуальном, организационном и социальном уровнях. В качестве основных выводов обосновывается необходимость многоуровневой профилактики, включающей развитие стрессоустойчивости работников, формирование поддерживающей организационной культуры и внедрение программ психологического благополучия.*

***Ключевые слова:** эмоциональное выгорание, профилактика, стрессоустойчивость, организационная культура, стиль руководства, психическое здоровье, работники.*

*Актуальность.*

В условиях современного труда феномен эмоционального выгорания становится всё более распространённым. Всемирная организация здравоохранения включила синдром выгорания в Международную классификацию болезней

(МКБ-11, 2019) как феномен, связанный с профессиональной деятельностью. По данным международных исследований Gallup (2022), до 76% сотрудников хотя бы раз в году испытывают признаки эмоционального истощения.

Эмоциональное выгорание определяется как состояние хронического стресса, приводящее к истощению, деперсонализации и снижению профессиональной эффективности [1]. В отечественной психологии В.В. Бойко и Н.Е. Водопьянова рассматривают его как процесс постепенного истощения эмоциональных ресурсов, затрудняющий межличностное взаимодействие и снижающий продуктивность труда [2; 3].

Рост актуальности данной темы обусловлен рядом факторов: цифровизацией рабочих процессов, увеличением производительности труда, неопределённостью организационных изменений и ростом конкуренции. Всё это приводит к необходимости разработки комплексных методов профилактики выгорания.

#### *Материалы и методы.*

Методологическую основу исследования составили труды К. Маслач и М. Лейтера (модель трёх компонентов выгорания), В.В. Бойко (диагностика и динамика фаз выгорания), Н.Е. Водопьяновой (методы психодиагностики и профилактики), а также подходы к организационной культуре Э. Шейна, К. Камерона и Р. Куинна.

Применялся метод аналитического обзора литературы, включающий сопоставление отечественных и зарубежных подходов, а также метод сравнительного анализа профилактических практик, применяемых в организациях.

#### *Факторы риска и механизмы развития эмоционального выгорания.*

Ряд авторов подчеркивает, что выгорание формируется под воздействием комплекса внешних и внутренних факторов. Наиболее часто упоминаются следующие группы.

##### 1. Организационные факторы.

- избыточная рабочая нагрузка;
- неясность и противоречивость должностных обязанностей;
- бюрократизация и ограниченные ресурсы;

– дисбаланс между ожиданиями и реальными возможностями карьерного роста.

По данным исследований ВОЗ (2019), высокая интенсивность труда в условиях неопределенности увеличивает риск выгорания на 45%.

## 2. Индивидуальные факторы.

– личностные особенности (повышенная тревожность, перфекционизм, низкая стрессоустойчивость);

– дефицит навыков саморегуляции и эмоционального интеллекта;

– недостаточный баланс сфер жизни.

Исследования Д. Гоулмана [7] показывают, что низкий уровень развития эмоционального интеллекта связан с более высокой уязвимостью к эмоциональному истощению.

## 3. Социальные факторы.

– дефицит поддержки в коллективе;

– конфликты с коллегами и руководством;

– низкий уровень признания результатов труда.

Согласно метаанализу Gallup в 2022 г., наличие в команде хотя бы одного поддерживающего лидера снижает риск выгорания сотрудников почти в два раза.

Таким образом, механизм развития выгорания можно рассматривать как постепенное истощение ресурсов личности на фоне нарастающего дисбаланса требований и возможностей. Если организация и сам работник не предпринимают профилактических мер, состояние становится хроническим и приводит к дезадаптации.

### *Исследование.*

В научной литературе выделяются три уровня профилактики эмоционального выгорания.

1. Индивидуальный уровень. Сюда входят техники саморегуляции, развитие стрессоустойчивости, когнитивная реструктуризация, методы релаксации, формирование баланса «работа – личная жизнь». Всё большее внимание уделяется

практикам осознанности (mindfulness), телесно-ориентированным техникам, а также развитию эмоционального интеллекта [7].

2. Организационный уровень. Важную роль играет стиль руководства. Так, исследования Б. Басса и Б. Аволио показали, что трансформационное лидерство способствует снижению уровня выгорания у подчинённых. Организационная культура, основанная на поддержке, ценностях доверия и справедливости, выступает фактором устойчивости сотрудников [5].

3. Социальный уровень. Значимым фактором профилактики является поддержка коллег и работа в командах. Групповые тренинги, программы наставничества, корпоративные инициативы по сохранению психического здоровья позволяют снизить уровень эмоционального истощения.

#### *Результаты и обсуждение.*

На основе анализа можно выделить комплексную модель профилактики, включающую меры на трёх уровнях.

Таблица 1

#### Уровни профилактики эмоционального выгорания

Уровень	Основные меры	Примеры инструментов
Индивидуальный	Развитие стрессоустойчивости, саморегуляция, баланс «работа-личная жизнь»	Техники дыхательной релаксации, когнитивная реструктуризация, программы mindfulness
Организационный	Создание поддерживающей культуры, баланс нагрузок, эффективный стиль руководства	Введение гибких графиков, тренинги для руководителей, программы психологического благополучия
Социальный	Развитие поддержки в коллективе, командные практики	Наставничество, супервизии, групповые тренинги

Обсуждение показывает, что профилактика выгорания требует сочетания усилий как со стороны самого работника, так и со стороны организации. Простые индивидуальные техники не дают устойчивого эффекта без системных изменений на уровне культуры и лидерства.

#### *Практические рекомендации для организаций.*

Профилактика эмоционального выгорания должна носить системный характер и опираться на многоуровневый подход. На практике можно выделить следующие направления:

1. Изменение организационной политики.

- введение гибких графиков и удалённого формата работы (при возможности);
- ограничение сверхурочной занятости;
- внедрение перерывов для восстановления в течение рабочего дня.

2. Развитие лидерских компетенций. Руководители должны проходить обучение по вопросам управления стрессом и эмоционального климата в коллективе. Исследования Б. Басса и Б. Аволио подтверждают, что стиль трансформационного лидерства снижает риск выгорания у сотрудников за счёт акцента на поддержку и вдохновение.

3. Создание культуры заботы. Организационная культура, ориентированная на здоровье работников, включает регулярные программы психологического сопровождения, тренинги по стресс-менеджменту, корпоративные мероприятия, направленные на командообразование.

4. HR-инструменты.

- включение оценки уровня стресса и признаков выгорания в регулярные опросы сотрудников;
- разработка индивидуальных планов развития и карьерного роста;
- предоставление доступа к психологическому консультированию (корпоративные психологи, программы EAP – Employee Assistance Programs).

Таким образом, организация, которая выстраивает целостную систему заботы о персонале, не только снижает риск выгорания, но и повышает лояльность и продуктивность сотрудников.

*Перспективы исследований и внедрения профилактических программ.*

Несмотря на значительное количество исследований, проблема профилактики эмоционального выгорания остаётся актуальной. В перспективе важными направлениями являются следующие.

Разработка цифровых инструментов профилактики. Мобильные приложения для отслеживания уровня стресса, онлайн-программы по развитию осознанности и эмоционального интеллекта становятся доступными даже в малых компаниях.

Индивидуализация профилактических стратегий. Психологическая диагностика позволяет выявлять «группы риска» и предлагать персонализированные программы профилактики.

Интеграция с корпоративным управлением. Профилактика выгорания должна стать частью стратегий устойчивого развития компаний, где благополучие персонала рассматривается как ключевой ресурс.

Международное сотрудничество. Сравнительные исследования в разных странах позволяют выявлять лучшие практики и адаптировать их к культурным особенностям конкретных организаций.

Внедрение этих направлений позволит не только снизить уровень эмоционального выгорания, но и сформировать новый стандарт заботы о психическом здоровье работников.

#### *Выводы.*

1. Эмоциональное выгорание является серьёзным профессиональным риском, затрагивающим психическое здоровье и продуктивность работников.
2. Эффективная профилактика требует комплексного подхода, включающего индивидуальные техники саморегуляции, организационные изменения и социальную поддержку.
3. Организационная культура и стиль руководства играют ключевую роль в снижении риска выгорания.
4. Для устойчивых результатов необходимо внедрять корпоративные программы психологического благополучия, интегрированные в систему управления персоналом.

#### *Список литературы*

1. Маслач К. Выгорание: стоимость заботы о других / К. Маслач, М. Лейтер. – М.: Ювента, 2001.

2. Бойко В.В. Энергия эмоций в общении: эмоциональный стресс и его роль в жизни человека / В.В. Бойко. – М.: Филинь, 1996.
3. Водопьянова Н.Е. Психодиагностика стресса и эмоционального выгорания / Н.Е. Водопьянова. – СПб.: Питер, 2009.
4. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – СПб.: Питер, 2012.
5. Cameron K.S. Diagnosing and Changing Organizational Culture / K.S. Cameron, R.E. Quinn. – San Francisco: Jossey-Bass, 2011.
6. Bass B.M. Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership / B.M. Bass, B.J. Avolio. – Thousand Oaks: Sage, 1994.
7. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ / Д. Гоулман. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
8. World Health Organization. Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases // WHO. – Geneva: WHO, 2019.
9. Gallup. State of the Global Workplace Report / Gallup. – Washington, 2022.