

## **ПРОФИЛАКТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ**

*Аннотация.* В статье рассматривается проблема возникновения у работников профессионального выгорания. Дается характеристика сущности феномена профессионального выгорания в трудовой деятельности. Приводится описание и обоснование программы профилактики выгорания в трудовом коллективе (на примере управления довузовской подготовки университета).

*Annotation:* The article discusses the issue of professional burnout among employees. It provides a description of the essence of the phenomenon of professional burnout in work activities. The article also presents a description and justification of a burnout prevention program in a work team (using the example of pre-university training management at a university).

*Ключевые слова:* стресс, профессиональное выгорание, конфликтогены, профилактика профессионального выгорания.

*Key words:* stress, professional burnout, conflictogens, prevention of professional burnout.

В последние годы наблюдается рост интереса к решению проблемы, связанной с повышением уровня стресса, получаемом на рабочем месте, и, как следствие, с участвовавшими случаями профессионального выгорания работников. Это обусловлено тем, что в настоящее время сфера труда становится все более конфликтогенной: на рабочих местах растет

конкуренция, повышаются требования к кандидатам на должность, работникам постоянно необходимо учиться новому. Эти изменения создают внутриличностный конфликт, который складывается из представлений о рабочем процессе и построении карьеры и тем, какие задачи работник вынужден выполнять ежедневно, чтобы закрепить за собой выделенное ему в системе место.

Изучение профессионального выгорания, поиск причин его возникновения и разработка профилактических мер имеет большое практическое значение, т.к. дает возможность повысить благополучие работников, укрепить их рабочие отношения, повысить производительность организации.

Проблема профессионального выгорания не является новой, она всегда сопровождала человеческий труд, однако современное обоснование этого феномена было разработано только в 70-е годы XX века. Б. Уизерс дал следующее определение: «Профессиональное выгорание — это синдром эмоционального истощения, деперсонализации и снижения уровня личных достижений, который может появляться у людей, чья работа предполагает тесное общение с другими людьми» [1, с.13]. Впоследствии предпосылками возникновения синдрома стали рассматриваться и такие характеристики деятельности, как монотонность, однообразность, рискованность, высокая ответственность, что в сочетании с подверженным типом личности создает основу для развития профессионального выгорания [2, с.57].

Среди организаций, чьи работники наиболее подвержены стрессу в течение рабочего времени, мы выделили управление довузовской подготовки, которое работает на базе практически любого вуза нашей страны.

В обязанности работников входит проведение профессиональных форсайтов, мастер-классов, игр, конкурсов, индивидуальных встреч, распространение информации о вузе и его преимуществах. Далее полученная в ходе работы информация систематизируется, на ее основе работники далее

сопровождать абитуриентов при поступлении на всех его этапах. В качестве конфликтогенов стоит выделить повышенный шум (рабочие звонки осуществляются в одном помещении), высокая трудовая нагрузка, конкуренция внутри коллектива, чрезмерная эмоциональная нагрузка, связанная с постоянным общением с коллегами, абитуриентами и их родителями.

В коллективе управления довузовской подготовки нами был проведен опрос по выявлению профессионального выгорания у сотрудников (метод В. В. Бойко), после чего было проведено тестирование сотрудников для определения их мотивационного профиля (метод Ш. Ричи, П. Мартина).

Результаты опроса В. В. Бойко помогли отразить ситуацию в коллективе количественно и качественно: мы определили степень подверженности синдрому сотрудников, выявили, что из 30 работников 12 человек имеют симптомы профессионального выгорания.

По итогам обработки результатов тестирования мы выявили мотивационные профили сотрудников, изучили их индивидуально и определили материальное и нематериальное направления мотивации.

Профилактика профессионального выгорания подразумевает проработку материальной стороны мотивационного стимулирования. Таким образом, необходимо внедрение стимулирующих выплат, условия и размеры которых прописываются в локальных актах организации. Для удобства система премирования может быть прописана в положении о премировании, которое подписывается лишь одной стороной, однако трудовой договор должен содержать ссылку на положение.

Организация коллективного досуга относится к нематериальным методам стимулирования работников организации. Мероприятия не должны иметь иной функции, помимо разгрузочно-реабилитационной, направленной на профилактику профессионального выгорания и косвенно налаживание коммуникации внутри коллектива.

Работа приемной комиссии осуществляется в рамках университета, поэтому представляется целесообразным использовать имеющуюся в распоряжении материальную базу. Мероприятия, которые осуществляются внутри вуза:

- совместный спортивный или танцевальный класс;
- творческие классы (сертификаты на досуг согласно предпочтениям и интересам сотрудника);
- участие в мероприятиях, происходящих внутри вуза или при сотрудничестве с ним, др.

Также вне университета возможна организация совместных выездов на природу, экскурсии в культурно-образовательных и спортивно-оздоровительных целях.

Мероприятия должны проходить на регулярной основе и быть организованы при согласовании с работниками, в соответствии с их интересами. Частота проведения зависит от возможности предоставления помещений и сопутствующих материально-технических средств, программы мероприятий вуза, выделяемого бюджета, уровня рабочей нагрузки.

Одной из объективных причин конфликтов в организациях является чрезмерная нагрузка опытных работников. Часть задач, которые автоматически перекладываются на сотрудников, давно трудящихся в приемной комиссии, может быть адресована менее опытным коллегам при условии проработки метода их постановки.

Алгоритм HD-RW-RM – современный способ донесения рабочей задачи до исполнителя, который минимизирует риск непонимания сторонами друг друга. Расшифровка аббревиатуры указывает на основные параметры задачи:

- Header – заголовок – то, что необходимо сделать;
- Description – описание – пояснение задачи, подробности;
- Result – результат – то, к чему должен прийти исполнитель по итогу выполнения, критерии готовности;

- Way – путь – методы выполнения;
- Redline – срок – предполагаемая дата выполнения задачи;
- Motivation – мотивация – вознаграждение, объяснение важности выполнения для достижения общей цели.

Так, рабочее задание может предполагать выполнение одним конкретным сотрудником или быть адресовано коллективу. В таком случае необходимо использовать мессенджер или рабочую почту для упрощения связи. При поручении или предложении работы начальник описывает трудовую задачу согласно системе HD-RW-RM, конкретизируя параметры выполнения. Далее ожидается обратная связь: мнение исполнителя, предложения по методам и срокам выполнения задачи, уточняющие вопросы.

Такая система позволяет снизить нагрузку на опытных сотрудников, имеющих риски или уже столкнувшихся с профессиональным выгоранием, и равномерно распределить работу среди заинтересованных и высокомотивированных сотрудников.

Данная программа мероприятий, включающая как материальное, так и нематериальное направления мотивации, может помочь в профилактике профессионального выгорания в трудовом коллективе управления довузовской подготовки и иных организациях, столкнувшихся с проблемой выгорания работников.

### **Библиографический список**

1. Старченкова Е. С. Психологические факторы профессионального выгорания: автореф. дис. канд. психол. наук. Санкт-Петербург, 2002. – С. 12-15.
2. Барабанова М. В. Изучение психологического содержания синдрома «эмоционального сгорания» // Вестник МГУ. Серия 14, Психология. 1995. – № 1. – С. 55–59.