

DOI: 10.51692/1994-3776-2022-2-35-39

УДК: 316.648

**Н. А. Грищенко****ПРОФИЛАКТИКА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ КАК ФАКТОР  
ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА****N. Grishenko. Prevention of emotional burnout as a factor in increasing staff  
motivation**

**Аннотация.** В статье рассматривается проблема эмоционального выгорания сотрудников во взаимосвязи с составляющими мотивационного аспекта, влияющими на успешность организации. Приведен анализ внешних и внутренних факторов, приводящих к эмоциональному выгоранию, на основе статистики обращений сотрудников за психологической поддержкой. Выделена роль профилактики – как упреждения процесса полного эмоционального выгорания.

**Ключевые слова:** эмоциональное выгорание, мотив, мотивация, социально-психологический климат, психологическая поддержка.

**Контактные данные:** 191023, Санкт-Петербург ул. Садовая, 21, тел.: 8 (906) 250-82-52, e-mail: grishenko-n@yandex.ru

**Abstract.** The article deals with the problem of emotional burnout of employees in relation to the components of the motivational aspect that affect the success of the organization. The analysis of external and internal factors leading to emotional burnout is given, based on the statistics of employees' requests for psychological support. The role of prevention as a pre-emption of the process of complete emotional burnout is highlighted.

**Keywords:** emotional burnout, motive, motivation, socio-psychological climate, psychological support.

**Contact information:** 191023, St. Petersburg, st. Sadovaya, 21, tel.: 8 (906) 250-82-52, e-mail: grishenko-n@yandex.ru

В современных условиях развития экономики важнейшим фактором поддержания стабильности каждой компании является ее устойчивость и конкурентоспособность. Многим организациям для удержания лидирующих позиций на рынке необходимо сформировать такую стратегию, при которой они смогут успешно функционировать в жестких условиях конкуренции и быстро реагировать на изменения во внешней среде. Помимо этих условий, перед организациями стоит не менее важная задача — достичь максимальной производительности труда и увеличить собственную прибыль. Это один из самых главных показателей, определяющих эффективность работы организаций банковской сферы, и не только.

Для достижения поставленных целей необходимо выбрать оптимальную стратегию управления человеческими ресурсами, которая большое значение уделяет эмоциональной составляющей персонала, и положительно влияет на мотивацию персонала в сторону ее повышения.

Компания, заинтересованная в долгосрочном сотрудничестве со своим персоналом, активно внедряет инновационные механизмы и модели мотивации персонала, способствующие большему вовлечению персонала в работу, стимулирующие его к повышению квалификации, поощряющие в сотрудниках желание быть профессионалами во многих областях, выходя за рамки своих обязанностей.

---

**Грищенко Наталья Андреевна** – кандидат социологических наук, руководитель службы по работе с персоналом филиала Северо-Западный ПАО Банк «ФК Открытие».

N. Grishenko – PhD in Social Sciences, Head of HR Department of the Nord-West branch PJSC «FC Otkritie».

© Грищенко Н.А., 2022.

Одним из базовых факторов эмоциональной составляющей наряду с осознанностью, самооценкой и адаптивностью является мотивация. Это, прежде всего, готовность идти вперед, выходить из зоны комфорта, стремиться к покорению следующих вершин карьерной лестницы и саморазвиваться. Для глубокого изучения мотивационной функции следует проанализировать непосредственно сам экономический термин «мотивация», в основе которого лежит слово «мотив».

Мотив — это совокупность внутренних побуждений к активной производственной деятельности, основанных на осознаваемых и неосознаваемых потребностях, на интересе, на представлениях о ценностях и др. Диспозиция мотивов и ведущий мотив непостоянны, на их сущность влияют состояние внешней среды функционирования предприятия, особенности личности и сложившийся менеджмент внутрифирменной деятельности [2]. Побудить к деятельности каждого сотрудника можно с учетом его социально-психологических потребностей и сформировать его систему ценностей, в зависимости от истинных желаний и возможностей, что в дальнейшем позволит удовлетворить потребности самой компании. Здесь мы уже применяем термин «мотивация».

Мотивация - совокупность ресурсов и средств, побуждающих персонал предприятия к эффективной и качественной работе в соответствии с миссией, целями, задачами предприятия [2]. Для успешного выполнения работы немалое значение имеет способность сотрудника правильно выстраивать и развивать межличностные отношения в социуме, взаимодействовать с коллегами, работать в коллективе, правильно общаться с партнерами, сослуживцами и клиентами компании, и именно эти навыки и качества составляют социально-психологический климат в коллективе.

Социально-психологический климат играет основную роль в формировании психологического и функционального комфорта в профессиональной деятельности сотрудника. Для определения показателя, насколько благоприятен климат в коллективе, необходимо определить наличие и частоту стрессовых ситуаций, авральные способов реализации управленческих решений, оценить условия труда. Эти факторы характеризуют неблагоприятные условия социально-психологического климата в организации в целом, что отражается на состоянии персонала. В связи с этим, у сотрудников возникают стрессовые состояния, психологические перегрузки, которые вызывают истощение нервной системы и эмоциональное выгорание.

В мае 2019 года ВОЗ описала признаки синдрома эмоционального выгорания. Его определяют как «чувство истощения энергии, увеличение умственной дистанции от работы, циничное или негативное отношение к работе, а также падение профессиональной производительности» [4]. В профессиональной деятельности в контексте эмоционального выгорания большую роль играет восприятие сотрудниками своей деятельности как положительное или отрицательное эмоциональное отношение к самому процессу. Именно поэтому важным становится измерение параметров отношения сотрудников к своему рабочему процессу, факторов, влияющих на его положительное либо отрицательное течение, а также причин, приводящих к эмоциональному выгоранию.

Впервые термин «выгорание» появился в 1974 году. Его ввел американский психиатр Герберт Фрейденбергер, который заметил, что такому синдрому подвержены люди, деятельность которых связана с регулярным общением с другими людьми и эмоциональному сопереживанию им и большой ответственностью. До недавнего времени профессиональное выгорание считали не более, чем эмоциональным состоянием, близким к опустошению.

В научной литературе можно встретить несколько теорий, описывающих стадии эмоционального выгорания. Несмотря на внешние различия, они достаточно схожи. Наиболее полная теория принадлежит Джозефу Гринбергу, где он описывает пятиступенчатую модель эмоционального выгорания:

1. "Медовый месяц". На данной стадии сотрудник с удовольствием берётся за работу и полон решимости. Но по мере усложнения заданий и при повышении трудовой нагрузки, теряет интерес к профессиональной деятельности, работа перестаёт приносить удовольствие.

2. "Недостаток топлива". На второй стадии появляется усталость, отрешённость, нарушение сна и аппетита. Часто нарушается трудовая дисциплина — сотрудник опаздывает, уходит раньше без причины, наблюдаются частые перекуры или чаепития.

3. "Хронические симптомы". Появляется раздражительность, агрессия, сотрудник становится измождённым, перестаёт следить за своей внешностью (особенно это заметно у женщин, которые чаще подвержены выгоранию). Работник часто жалуется на хроническую нехватку времени.

4. "Кризис". Именно на этом этапе начинают развиваться хронические заболевания, в результате которых сотрудник может частично, а в тяжёлом случае и полностью потерять свою работоспособность. У человека сильно падает самооценка и, по его мнению, значительно ухудшается качество жизни.

5. "Пробивание стены". Физические и психологические проблемы обостряются, и возникает риск развития опасных для жизни заболеваний [1].

Банковская сфера не является исключением, и проблема эмоционального выгорания беспокоит большое количество работодателей. Если рассматривать последствия эмоционального выгорания применительно к интересам самой организации, то можно отметить, что превышение числа выгоревших сотрудников над эмоционально успешными ведет к негативным последствиям в плане снижения производительности труда и текучести персонала.

В октябре 2021 года нами был проведен анализ обращений сотрудников кредитной организации, входящей в ТОП-10 крупнейших банков, за психологической поддержкой по рабочим вопросам, которые вызывают у них наибольшее беспокойство и не позволяют в полной мере использовать в работе свой потенциал.

### Причины обращения сотрудников за психологической поддержкой

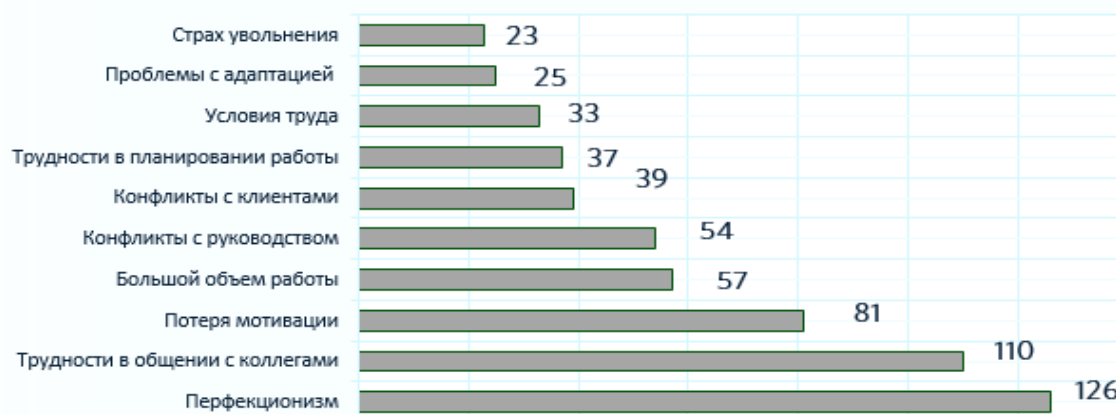


Рисунок 1. Обращения сотрудников за психологической поддержкой.

В результате проведенного анализа можно отметить следующее: самая частая причина обращения сотрудников (126 обращений за 2021 год) связана с их неуверенностью в качестве своей выполняемой работы. Сотрудники предъявляют к себе завышенные требования, чрезмерную самокритику, сильно беспокоятся по поводу своей оценки другими коллегами и руководителями.

Также большое количество обратившихся испытывают трудности в общении с коллегами (110 обращений). Данный показатель говорит о недостатках в социально-психологическом климате в коллективе. Сюда же можно отнести и конфликты с руководством (54 обращения), при чем для выявления основных причин требуется проведение более глубокого и комплексного обследования персонала и руководства.

Третья по частоте причина обращений за психологической поддержкой (81 обращение) – это потеря мотивации, основного рычага, побуждающего персонал к эффективной и качественной работе в соответствии с целями и задачами организации. Именно эта причина становится основополагающей в развитии и прогрессировании эмоционального выгорания, которая в большей части и приводит к увольнениям сотрудников из организации.

Отдельным блоком можно выделить причины обеспокоенности сотрудников, связанных непосредственно с выполняемой деятельностью, а именно: большой объем работы (57 обращений), конфликты с клиентами (39 обращений), трудности в планировании работы, связанной с многозадачностью (37 обращения) и собственно, сами условия труда (33 обращения). Также внимания заслуживают причины, связанные с проблемами в адаптации (25 обращений). Данные проблемы касаются сотрудников, вновь принятых на работу, и зеркально отражают уже озвученные моменты в социально-психологическом климате в коллективе, а именно межличностных отношения с коллегами и руководителями. Сюда же можно отнести и еще одну причину обращений – страх увольнения (23 обращения).

Все перечисленные причины обращений сотрудников за психологической поддержкой можно поделить на 2 основные составляющие, на которые оказывают влияние внешние и внутренние факторы, приводящие к эмоциональному выгоранию.

Внешние факторы – это условия работы, их можно изменить, поменяв само место работы. Внутренние факторы — это установки, модели поведения и убеждения, которыми сотрудник руководствуется в своих решениях. Внешние условия влияют в том случае, когда у работника уже есть внутренние предпосылки для выгорания.

Наши причины обращения сотрудников за психологической поддержкой мы также условно разделим на внешние и внутренние факторы. К внешним мы отнесем: большой объем работы, условия труда, трудности в планировании работы, проблемы с адаптацией, конфликты с коллегами, руководством, клиентами.

Внутренние факторы причин обращений – это перфекционизм, потеря мотивации и страх увольнения. Как мы уже отметили, именно внутренние факторы являются основополагающими для появления признаков эмоционального выгорания. Отследить первые признаки выгорания бывает сложно, так как состояние меняется постепенно, из-за внутренних факторов сотрудник продолжает свою работу, где его все не устраивает. Постепенно он входит в состояние эмоционального выгорания, переходя от одной фазы, к другой, нередко доходя до завершающей.

У человека с эмоциональным выгоранием появляются тревожные мысли, они касаются, возможных неудач на работе, страха перед увольнением, отсутствием интереса к выполняемой работе, снижением вовлеченности и удовлетворенности от рабочего процесса. Физическая усталость тоже проявляется, сотрудник начинает чаще болеть, появляется раздражительность, нежелание контактировать с коллегами. Также появляется негативная собственная оценка себя: сотрудник считает, что он безуспешен, у него нет возможностей карьерного роста и саморазвития. Сам термин «выгорание» подразумевает, что выгореть может сотрудник, изначально «горящий», т.е. у которого имеются цели, задачи, амбиции и стремления. Именно их утрата наряду с невозможностью восстанавливать силы приводит к состоянию пустоты и эмоциональному истощению.

При чем, если в начале 21 века подверженными выгоранию считались, в первую очередь, работники, много взаимодействующие с другими людьми (например, учителя, социальные

работники), а также работающие в сфере рекламы, массовых коммуникаций, культуры, то уже в настоящее время труд в самых разных областях связывается с риском эмоционального выгорания.

2020 год показал всему миру, что нестабильная обстановка в мире сильно влияет на состояние сотрудников и компании в целом. Международная компания Naus вместе с сервисом Хабр Карьера и FutureToday провела исследование «Программы Well-being в России». 23% профессионалов сейчас находятся в процессе выгорания и не знают, как справиться с этой проблемой.

Опрос проводился с октября по декабрь 2020 года, в нем приняли участие 4385 профессионалов и 545 работодателей - представителей российских и зарубежных компаний, ведущих свою деятельность в РФ.

- 69% компаний заявили, что программы по благополучию и здоровью сотрудников у них не реализуются и не планируются на ближайшее время;
- 33% профессионалов видят необходимость в программах по укреплению эмоционального здоровья и снижению стресса;
- 75% опрошенных профессионалов в 2020 году испытывали синдром выгорания или сталкивались с выгоранием среди коллег и знакомых;
- самой актуальной проблема выгорания оказалась для молодых профессионалов в возрасте 25–28 лет;
- 12% компаний готовы расстаться с сотрудником, который проявляет признаки выгорания [3].

Чтобы решить проблему профессионального выгорания, работодатели выясняют причины, беседуя с работниками, ищут мотив измененного отношения к работе, меняют спектр задач, рассматривают возможность для развития в другой сфере в рамках компании, оказывают психологическую поддержку посредством профессиональных сервисов, предлагают повышение и рост заработной платы. Но часть работодателей вообще никак не решают проблему, поскольку считают, что выгорание — это дело самого сотрудника. Они полагают, что лучше расстаться с сотрудником, который проявляет признаки выгорания, поскольку страдает не только его работа, но и вся команда.

Безусловно, сотруднику самому необходимо разобраться в причинах собственного эмоционального выгорания. Найти причины личностного кризиса: понять, что именно в нынешней работе невозможно терпеть. Если негативные факторы превышают отдачу и удовлетворение, стоит подумать о смене работы. Также необходимо разграничивать: рабочее и свободное время и пространство, навязанные и личные цели, возможное и невыполнимое.

Профилактика эмоционального выгорания является не только основным способом повышения производительности труда и прибыльности организации, а также дополнительным методом повышения мотивации к работе, что в будущем приведет к тому, что сотрудники не только станут трудиться с наибольшей самоотдачей, но и будут лично заинтересованы в успехе их организации. От того, насколько вырастет благосостояние организации, зависит рост личных финансовых и профессиональных возможностей сотрудников.

#### Литература

1. Гринберг Д. Управление стрессом. — СПб.: Питер, 2002. – 238 с.
2. Потемкин В.К. Способности и роли личности в профессиональной деятельности. – СПб, Изд-во СПбГЭУ, 2019. – 76 с.
3. Профессиональное выгорание глазами сотрудников и работодателей, и как с этим бороться. - Текст: электронный//NEW-RETAIL.RU:[Сайт]. URL: <https://new-retail.ru/business/personal/5978/>; (дата обращения: 17.01.2022)
4. Эмоциональное выгорание и как с ним справиться. – Текст: электронный//RBC.RU:[Сайт]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/5f579bf89a7947f37c2be752>; (дата обращения: 03.03.2022)