

Синдром эмоционального выгорания в контексте управления мотивацией сотрудников современной организации

Елена Ю. Колетвинова

*Московский городской университет управления
Правительства Москвы имени Ю.М. Лужкова
Москва, Россия, koletvinova@gmail.com*

Аннотация. Статья посвящена одному из факторов снижения мотивации сотрудников в организации – синдрому эмоционального выгорания. Согласно опросу Аналитического центра НАФИ, каждый второй работник находился в состоянии эмоционального выгорания в прошлом либо испытывает его в настоящее время. Определены основные причины возникновения синдрома эмоционального выгорания и практики, способствующие профилактике возникновения выгорания. Особое внимание уделено природе стресса как основной причине эмоционального выгорания сотрудников. Одним из решений проблем, связанных с выгоранием сотрудников, является внедрение комплексных программ благополучия, которые затрагивают все сферы жизни человека. Основная цель программ благополучия – улучшение качества жизни сотрудников, повышение уровня жизненной энергии и стрессоустойчивости. Классические сферы благополучия, являющиеся базой для разработки соответствующих программ, сопоставимы с классической теорией мотивации А. Маслоу, описывающей иерархию потребностей человека – от базовых физиологических до духовных – потребностей высшего уровня.

Ключевые слова: эмоциональное выгорание, мотивация сотрудников, управление стрессом, программы благополучия

Для цитирования: Колетвинова Е.Ю. Синдром эмоционального выгорания в контексте управления мотивацией сотрудников современной организации // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2024. № 2. С. 41–51. DOI: 10.28995/2073-6304-2024-2-41-51

Emotional burnout syndrome in the context of employee motivation management in a modern organization

Elena Yu. Koletvinova

*Yury Luzhkov Moscow Metropolitan Governance University
Moscow, Russia, koletvinova@gmail.com*

Abstract. The article is about a factor for decreased motivation of employees in the organization – emotional burnout syndrome. According to the survey of NAFI Analytical Center, every second employee felt emotional burnout in the past or is currently experiencing it. The author identifies main reasons for the emotional burnout syndrome and practices that contribute to the prevention of burnout. Special attention is focused on the nature of stress as the main cause of emotional burnout in employees. One solution to issues associated with burnout is the integration of comprehensive well-being programs that affect all spheres of human life. The main goal of well-being programs is to improve the quality of life of employees, increase the level of vitality and stress resistance. The classical spheres of well-being, which are the basis for the development of appropriate programs, are comparable to the classical motivation theory of A. Maslow, which describes the hierarchy of human needs, from basic physiological needs to spiritual and higher-level needs.

Keywords: emotional burnout, employee motivation, stress management, well-being programs

For citation: Koletvinova, E.Yu. (2024), “Emotional burnout syndrome in the context of employee motivation management in a modern organization”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 2, pp. 41-51, DOI: 10.28995/2073-6304-2024-2-41-51

Введение

Синдром эмоционального выгорания (англ. – burnout) как поведенческое явление впервые был описан в работах американского психиатра Г. Фрейденбергера [Freudenberger 1980] в 1970-х гг. Спустя полвека термин «эмоциональное выгорание» все чаще возникает как в научных исследованиях, так и в публицистике. В 10-м варианте Международной классификации болезней (МКБ-10), принятом Всемирной организацией здравоохранения в 1990 г., существует только понятие «переутомление» (Z73.0)¹. В 11-м варианте (МКБ-11) 2022 г. появляется

¹ Международная классификация болезней 10-го пересмотра (МКБ-10). URL: <https://mkb-10.com/> (дата обращения 12 февраля 2024).

отдельный код QD85 «Выгорание»². Таким образом, проблема эмоционального выгорания получает большее признание в научной (в том числе медицинской) сфере. Важно обратить внимание как на причины эмоционального выгорания, так и на методы профилактики. Согласно опросу трудоустроенного населения, проведенного в июне 2023 г. Аналитическим центром НАФИ, 88% работающих россиян знакомы с понятием эмоционального выгорания, при этом 45% признали, что испытали или испытывают его в настоящий момент³. Это означает, что практически половина сотрудников в определенный период неспособно полноценно выполнять свои рабочие функции, что негативно влияет на их мотивацию, на результативность деятельности организации и, в конечном итоге, на развитие экономики в целом.

Как уже было отмечено, первые работы, посвященные эмоциональному выгоранию, принадлежат Г. Фрейденбергеру, который в 1974 г. обратил внимание на жалобы своих клиентов, связанные с утомляемостью, снижением продуктивности и другими негативными проявлениями психологического состояния. Позже психолог К. Маслач [Maslach 2003] продолжила исследования, связанные с эмоциональным выгоранием. Вместе с коллегами она предложила трехфакторную модель, которая стала классическим описанием данного явления. В новом варианте Международной классификации болезней (МКБ-11) понятие эмоционального выгорания содержит предложенную К. Маслач трехфакторную модель. К факторам эмоционального выгорания по К. Маслач относятся:

- эмоциональное истощение. Характеризуется снижением реагирования на события, безразличием к происходящему, общим упадком жизненных сил;
- деперсонализация. Данный фактор связан с межличностной коммуникацией и заключается в негативном отношении индивида к другим людям, связанным с его непосредственной деятельностью, – к коллегам, руководству, клиентам. Возникает как защитная реакция в ответ на эмоциональное истощение;

² ICD-11 for Mortality and Morbidity Statistics. URL: <https://icd.who.int/browse/2024-01/mms/en> (дата обращения 12 февраля 2024).

³ Профессиональное выгорание россиян: симптомы, причины, меры профилактики. Результаты комплексного социологического исследования / Аналитический центр НАФИ. М., 2023. 41 с.

– редукция профессиональных достижений. Этот фактор относится к самооценке и связан с субъективно заниженной оценкой своих профессиональных заслуг. Обычно он возникает на этапе переутомления, когда снижается продуктивность и возникает неудовлетворенность собственными результатами труда.

В комплексе обозначенные три фактора характеризуют основные поведенческие индикаторы эмоционального выгорания. Позже, в 1986 г., К. Маслач разработала опросник на базе трехфакторной модели эмоционального выгорания. В России опросник был адаптирован Н.Е. Водопьяновой и также используется в диагностике эмоционального выгорания.

Причины эмоционального выгорания

Синдром эмоционального выгорания в профессиональной деятельности, по мнению Н.Е. Водопьяновой и Е.С. Старченковой, – это «неблагоприятная реакция на рабочие стрессы, включающая в себя психологические, психофизиологические и поведенческие компоненты» [Водопьянова 2008, с. 9]. Таким образом, основной причиной выгорания является длительный стресс, который испытывает сотрудник на работе.

Основоположник изучения стресса Г. Селье [Селье 1982] приводит следующее определение: «Стресс есть неспецифический ответ организма на любое предъявленное ему требование». Он выделяет два вида стресса – «эустресс» и «дистресс». Первый является положительной реакцией на раздражитель (стрессор) и связан с радостными и приятными событиями. Второй тип вызван негативными факторами и отрицательно воздействует на организм – физиологически и психологически. Именно дистресс становится причиной эмоционального истощения и пагубно воздействует на состояние здоровья человека.

В качестве основных стрессоров могут выступать различные факторы. Рассмотрим их в контексте трудовой деятельности. Прежде всего, это несоблюдение правильного режима и условий труда, несправедливое вознаграждение за труд, неблагоприятный социально-психологический климат, «токсичный» коллектив и плохие отношения с руководством. Согласно теории Ф. Херцберга [Херцберг 2020], данные факторы в своем позитивном выражении относятся к гигиеническим и напрямую влияют на удовлетворенность работника.

В настоящее время, несмотря на цифровизацию, призванную обеспечить более эффективное выполнение трудовых функций, режим работы становится более напряженным. Скорость получения информации увеличивается, требуя немедленного реагирования и принятия решений. Как следствие, руководители не справляются с планированием, требуют от сотрудников работать все более интенсивно, не оптимизируя нагрузку. Поощрение работы в условиях многозадачности становится все более распространенным.

Однако исследования последних десятилетий⁴ демонстрируют, что многозадачность несвойственна человеку, поскольку человеческий мозг держит в фокусе внимания только один процесс. То, что называется многозадачностью, в сущности, является постоянным переключением с одного процесса на другой. При этом энергозатраты, связанные с переключением на новую задачу и возвращением к прежней, довольно велики, что в конечном итоге является непрерывным стрессором, приводит организм к переутомлению и, далее, к истощению. «Многозадачные» сотрудники снижают собственную эффективность, но вместо того чтобы последовательно и грамотно планировать выполнение рабочих задач, стараются мобилизовать оставшиеся силы, что приводит к еще большей утомляемости и запуску процесса выгорания.

Новые каналы коммуникации, включая электронную почту, мессенджеры, видеоконференцсвязь, позволяют быть на связи круглосуточно. В результате граница между рабочим и личным временем размывается, нарушается баланс, необходимый для качественного восстановления жизненной энергии. Это также является распространенным стрессором, влияющим на формирование синдрома эмоционального выгорания.

Конфликты являются серьезным стресс-фактором на рабочем месте. Согласно опросу, проведенному в 2023 г. Группой Ренессанс страхование и исследовательским центром Зарплаты, 52% россиян хотя бы раз в жизни были вынуждены менять работу из-за конфликтной атмосферы в коллективе⁵. Опросы

⁴ Brain scans reveal 'gray matter' differences in media multitaskers. Peer-Reviewed Publication University of Sussex. URL: <https://www.eurekalert.org/news-releases/467495> (дата обращения 20 февраля 2024); Multitasking: Switching costs. URL: <https://www.apa.org/topics/research/multitasking> (дата обращения 20 февраля 2024).

⁵ Меньше яда: россияне готовы терпеть абьюз на работе ради повышения. URL: https://www.renins.ru/press/news/item/work_04102023 (дата обращения 20 февраля 2024).

компании CultureX⁶ также подтверждают, что токсичная рабочая среда в большей степени влияет на решение об увольнении, чем неудовлетворенность вознаграждением. Автор иерархии потребностей А. Маслоу, характеризуя потребность человека в уважении, отмечал, что «наиболее стабильное, а следовательно, наиболее здоровое чувство самоуважения базируется на заслуженном уважении со стороны окружающих» [Маслоу 2019, с. 57]. Если сотрудник не имеет возможности поменять место работы или изменить атмосферу в коллективе, неблагоприятный социально-психологический климат может стать причиной эмоционального выгорания.

К организационным факторам, которые также могут вызывать стресс, можно отнести и мотиваторы по Ф. Херцбергу – факторы, связанные с признанием, самореализацией, интересом к поставленным задачам и чувством удовлетворения от выполненной работы. Отсутствие понимания ценности выполняемой работы в значительной мере повышает риск эмоционального выгорания, поскольку непосредственно влияет на потребность человека в самоактуализации. Это подтверждают и результаты опроса Аналитического центра НАФИ: 30 % опрошенных в числе мотиваторов отметили возможность видеть результаты своего труда; 20% респондентов назвали ощущение собственной нужности, еще 20% указали возможность приносить пользу обществу.

Следует отметить и факторы на уровне индивида, которые способствуют эмоциональному выгоранию. Например, сильная потребность в признании, достижении поставленных целей вынуждает работников меньше заботиться о самочувствии, практиковать регулярные переработки в ущерб здоровью. Гиперответственность и склонность к постоянному контролю также являются теми личностными качествами, которые способствуют эмоциональному выгоранию. Также на вероятность наступления эмоционального выгорания влияет стиль жизни человека. Так, О. Грегор [Грегор 1994] приводит характеристики стрессового и нестрессового стиля жизни.

Стрессовый стиль жизни:

- тяжело преодолевает стрессовые межличностные отношения;

⁶ Toxic Workplace Culture Is a Bigger Driver of the Great Resignation Than Pay. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-01-11/what-s-driving-the-great-resignation-toxic-culture-is-a-bigger-driver-than-pay> (дата обращения 20 февраля 2024).

- выполняет неинтересную, скучную, раздражающую или иным образом неприятную и неблагодарную работу;
- испытывает постоянную нехватку времени, слишком много планирует сделать в течение короткого времени;
- задолго беспокоится по поводу потенциально возможных или наступающих событий;
- имеет пагубные для здоровья привычки, не занимается спортом, не заботится о своей физической форме;
- постоянно драматизирует события, воспринимает жизнь в «черном цвете»;
- отсутствует чувство юмора;
- постоянно обвиняет себя или других, склонен к обидам;
- принимает или соглашается с угнетающими и неблагодарными социальными ролями;
- воспринимает тяжелые или стрессовые ситуации пассивно, страдает молча, не ищет ресурсов их преодоления.

Нестрессовый стиль жизни:

- допускает наличие «творческого» стресса в определенные периоды напряженной деятельности;
- умеет отдыхать и временно отстраниться и расслабиться;
- умеет отстаивать собственные права и потребности;
- устанавливает с другими отношения взаимного уважения, которые отличает низкий уровень стресса;
- заботится о хорошей физической форме, не имеет вредных привычек и зависимостей от алкоголя и курения;
- умеет найти удовольствие в простой деятельности;
- наслаждается жизнью в целом; может посмеяться над собой; имеет хорошо развитое чувство юмора;
- проводит жизнь, относительно свободную от ограничивающих ролей; умеет выражать потребности, желания и чувства, не оправдываясь;
- эффективно распределяет время, хорошо планирует дела и умеет избегать напряженных ситуаций.

Таким образом, причиной эмоционального выгорания является длительный стресс, который, в свою очередь, вызван совокупностью организационных и личностных факторов, негативно влияющих на сотрудника в процессе трудовой деятельности.

Решения

Вышесказанное обуславливает два основных направления работы по профилактике эмоционального выгорания – на уровне индивида и на уровне организации. Управление стрессоустойчивостью требует комплексного подхода, включающего заботу как о физическом, так и о психологическом состоянии. М. Сторони [Сторони 2019] называет семь основных шагов человека к развитию стрессоустойчивости, в числе которых забота о здоровье, эмоциональная регуляция, работа с мотивацией. Однако не менее важным является состояние рабочей среды. Соответственно и организация должна уделять максимальное внимание профилактике эмоционального выгорания, поскольку выгоревший сотрудник уже в первой стадии выгорания – переутомления – демонстрирует снижение мотивации к работе и падение результативности труда. Забота о здоровье и настроении персонала, создание возможностей для развития и самореализации – базовые установки в профилактике эмоционального выгорания.

Эффективным комплексным решением проблемы выгорания сотрудников в современных условиях становится внедрение программ благополучия (англ. well-being), которые охватывают все сферы жизни работника и способствуют повышению качества его жизни. Данное понятие широко распространилось после публикации книги Т. Рата и Дж. Хартера «Все отлично! Пять элементов благополучия» [Рат, Хартер 2015]. Авторы определили пять ключевых сфер жизни, от которых зависит общее благополучие человека: профессиональное благополучие, социальное благополучие, финансовое благополучие, физическое благополучие и благополучие в среде проживания. Если сопоставить названные сферы с иерархией потребностей в теории А. Маслоу, можно отметить несомненное сходство, где на базовом уровне находятся физиологические потребности и безопасность, а выше – социальные и духовные потребности. Рассмотрим подробнее каждую из сфер благополучия в контексте профилактики эмоционального выгорания.

Профессиональное благополучие связано с самореализацией в трудовой деятельности, возможностью профессионального развития, интересом к содержанию выполняемой работы. Понимание поставленных целей и задач, ощущение значимости своего труда повышает уровень эмоциональной стабильности и снижает риск выгорания.

Социальное благополучие определяется отношениями с другими людьми. Благоприятный социально-психологический климат в организации снижает уровень конфликтности, вызывающий у сотрудников дополнительный стресс.

Забота о финансовом благополучии в организации подразумевает не только построение прозрачной и справедливой системы вознаграждения, но и дополнительное обучение финансовой грамотности, инвестированию и бюджетированию. Материальное благополучие напрямую не снижает вероятности наступления эмоционального выгорания, однако влияет на эмоциональное состояние сотрудника, поскольку обеспечивает определенную уверенность в стабильном будущем.

Физическое благополучие подразумевает заботу о здоровье и самочувствии сотрудников, не ограничивающуюся добровольным медицинским страхованием. Сюда включаются мероприятия по пропаганде здорового образа жизни, регулярная диспансеризация, вовлечение сотрудников в спортивные мероприятия и создание условий для здорового питания, дополнительной физической активности. Оптимизация рабочей нагрузки также является важным фактором профилактики эмоционального выгорания.

Забота о благополучии в среде проживания характеризуется на уровне организации вовлеченностью в мероприятия, которые приносят пользу обществу в целом (волонтерство, благотворительность и т. д.). Ощущение причастности к социально значимым проектам повышает уровень жизненной энергии, которая, в свою очередь, повышает стрессоустойчивость.

Еще одним направлением программ управления здоровьем и благополучием является обеспечение психологического благополучия работников [Архипова, Седова 2021]. Скорость изменений внешней и внутренней среды влияет на уровень стресса сотрудников. Забота организации о психологическом благополучии включает в себя организацию психологической помощи и поддержки сотрудников, создание условий для отдыха и релаксации.

Заключение

Возникшее в 70-х гг. XX в. понятие «эмоциональное выгорание» в XXI в. обрело вторую жизнь. Причиной тому стала стрессогенная рабочая среда, обусловленная низкой предсказуемостью внешних факторов, необходимостью увеличивать

скорость принятия решений, а также новыми вызовами, такими как, например, пандемия COVID-19 или изменения внешней и внутренней политики, прямо или косвенно повлиявших на развитие организаций. Программы благополучия, активно внедряемые в систему управления человеческими ресурсами, призваны защитить сотрудников от негативного воздействия внешних факторов и усилить позитивное влияние внутренней среды организации. Пересмотр HR-процессов с акцентом на заботу о персонале не только способствует снижению текучести, но и сохраняет уровень мотивации, необходимый для эффективного достижения поставленных целей.

Литература

- Архипова, Седова 2021 – *Архипова Н.И., Седова О.Л.* Здоровье и благополучие работников как фактор устойчивого развития экономики // Экономика постковидного периода: проблемы и решения. XXI Чайновские чтения: Сб. ст. М., 2021. С. 3–10.
- Водопьянова 2008 – *Водопьянова Н.Е.* Синдром выгорания. СПб.: Питер, 2008. 336 с.
- Грегор 1994 – *Грегор О.* Как противостоять стрессу // Стресс жизни: понять, противостоять и управлять им: [Сборник]. СПб.: Лейла, 1994. С. 7–122.
- Рат, Хартер 2015 – *Рат Т., Хартер Дж.* Все отлично! Пять элементов благополучия. М.: Альпина Паблицер, 2015. 150 с.
- Маслоу 2019 – *Маслоу А.* Мотивация и личность: Пер. с англ. 3-е изд. СПб.: Питер, 2019. 400 с.
- Селье 1982 – *Селье Г.* Стресс без дистресса. М.: Прогресс, 1982. 124 с.
- Сторони 2019 – *Сторони М.* Без стресса. Научный подход к борьбе с депрессией, тревожностью и выгоранием. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. 320 с.
- Херцберг 2020 – *Херцберг Ф.* Ключевые идеи книги: Мотивация к работе. Смарт Ридинг, 2020.
- Maslach 2003 – *Maslach C.* Burnout: The Cost of Caring. MALOR BOOKS, Cambridge, 2003. 276 p.

References

- Arkhipova, N.I. and Sedova, O.L. (2021), "Health and well-being of workers as a factor of sustainable economic development", *Ekonomika postkovidnogo perioda: problemy i resheniya. XXI Chayanovskie chteniya: Sb. st.* [Post-COVID period economy. Issues and solutions. XXI Chayanov Scientific Conference. Collection of articles], RGGU, Moscow, Russia, pp. 3–10.
- Gregor, O. (1994), "How to resist stress", *Stress zhizni: ponyat', protivostoyat' i upravlyat' im* [Stress of life: Understand, resist and manage it], Leila, Saint Petersburg, Russia, pp. 7–122.

- Herzberg, F. (2020), *Klyuchevye idei knigi: Motivatsiya k rabote* [Key ideas of the book. Motivation to work], Smart Reading.
- Maslach, Ch. (2003), *Burnout: The Cost of Caring*. Malor Books, Cambridge, USA.
- Maslow, A. (2019), *Motivatsiya i lichnost'* [Motivation and personality], Piter, Saint Petersburg, Russia.
- Rath, T. and Harter, J. (2015), *Vse otlichno! Pyat' elementov blagopoluchiya* [Everything is excellent! The Five Essential Elements of Well-being], Alpina Publisher, Moscow, Russia.
- Selye, H. (1982), *Stress bez distressa* [Stress without distress], Progress, Moscow, Russia.
- Storoni, M. (2019), *Bez stressa. Nauchnyi podkhod k bor'be s depressiei, trevozhnost'yu i vygoraniem* [STRESS-PROOF: The Scientific Solution to Protect Your Brain and Body – and Be More Resilient Every Day], Mann, Ivanov i Ferber, Moscow, Russia.
- Vodop'yanova, N. (2008), *Sindrom vygoraniya* [Burnout syndrome], Piter, Saint Petersburg, Russia.

Информация об авторе

Елена Ю. Колевнинова, кандидат экономических наук, Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю.М. Лужкова, Москва, Россия; 107045, Россия, Москва, ул. Сретенка, д. 28; koletvinova@gmail.com

Information about the author

Elena Yu. Koletvinova, Cand. of Sci. (Economics), Yury Luzhkov Moscow Metropolitan Governance University, Moscow, Russia; bld. 28, Sretenka Street, Moscow, Russia, 107045; koletvinova@gmail.com