УДК //379.81

Гуляева А.В., Попова К.Д.
студенты
Научный руководитель: Фадейкина В.С.
Кандидат социологических наук, доцент
Сибирский государственный университет путей сообщения,
Россия, Новосибирская область, г. Новосибирск

УПРАВЛЕНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНЫМ ВЫГОРАНИЕМ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: в статье рассматривается проблема управления эмоциональным выгоранием работников в условиях повышенной эмоциональной нагрузки в учреждениях социально-досуговой сферы. На основе анализа документов и интервью с начальником отдела были выявлены ключевые организационные факторы, способствующие развитию эмоционального выгорания. Предложены меры по совершенствованию системы профилактики выгорания, включающие создание комнаты психологической разгрузки, проведение цикла профилактических тренингов с психологом, а также внедрение практики «Часов обратной связи» с руководством. Результаты исследования могут быть использованы при разработке внутреннего регламента по сохранению психологического благополучия персонала в МБУ ЦМД «Левобережье».

Ключевые слова: эмоциональное выгорание, управление персоналом, социальная сфера, профилактика выгорания, профессиональный стресс, истощение.

Gulyaeva A.V., Popova K.D.

students
Scientific supervisor: Fadeykina V.S.
Candidate of sociological sciences, associate professor
Siberian State Transport University,
Russia, Novosibirsk, Novosibirsk Region

MANAGING EMPLOYEE EMOTIONAL BURNOUT IN AN ORGANIZATION

Abstract: this article examines the issue of managing employee burnout in environments characterized by high emotional demands within social and leisure institutions. Based on an analysis of documentation and interviews with a department head, key organizational factors contributing to the development of burnout were identified. Measures to improve burnout prevention are proposed, including the creation of a psychological decompression room, a series of preventive training sessions led by a psychologist, and the implementation of "feedback sessions" with management. The research findings can be used to develop internal policies aimed at maintaining the psychological well-being of staff at the MBU CMD "Levoberezhye".

Keywords: emotional burnout, personnel management, social sector, burnout prevention, occupational stress, exhaustion.

В современных условиях результативность деятельности любой компании напрямую зависит от состояния человеческих ресурсов. Одной из наиболее острых проблем управления персоналом становится эмоциональное выгорание работников - состояние физического, эмоционального и умственного истощения, вызванное длительным воздействием профессиональных стрессов. Особую значимость эта

проблема приобретает в социальной сфере, в частности в деятельности муниципальных бюджетных учреждений.

Целью нашего исследования является определение уровня эмоционального выгорания и выявление ключевых факторов, способствующих его развитию у работников МБУ ЦМД «Левобережье», для последующей разработки проекта по его управлению.

Сотрудники центров местного досуга и социальной поддержки ежедневно сталкиваются с высоким уровнем коммуникативной нагрузки, необходимостью эмпатичного взаимодействия с различными категориями граждан, а также с работой в условиях многозадачности и повышенной ответственности за качество предоставляемых услуг. Эмоциональное выгорание снижает эффективность работы, увеличивает текучесть кадров, провоцирует конфликты и снижает качество обслуживания населения [3, с. 693].

Понятие «эмоциональное выгорание» было впервые введено в научный оборот в середине XX века американским психиатром Дж. Фройденбергером. Данный феномен был описан в 1974 году, Фройденберг наблюдал состояние истощения и потери мотивации у сотрудников клиники.

Синдром эмоционального выгорания имеет следующие симптомы: эмоциональное и психическое истощение, личностная отстраненность, ощущение утраты эффективности [2, с. 64].

В межличностных контактах выгоревший профессионал может быть раздражительным и гиперсензитивным, а также холодным и неэмоциональным. Уменьшается эмоциональный контроль, могут возникать вспышки гнева. Профессионал не чувствует себя комфортно на работе, появляется неудовлетворенность работой.

По мнению И.Л. Левина, А.А. Артемьева «эмоциональное выгорание - это сформированный в результате физически, эмоционально или

мотивационно истощающей профессиональной деятельности стереотип поведения, который проявляется в количественном и качественном изменении эмоционального реагирования на различные жизненные и профессиональные ситуации» [4, с. 21]. Данное определение проявляется в том, что человек начинает неадекватно реагировать на жизненные и рабочие ситуации: либо слишком слабо (апатия, «всё равно»), либо слишком бурно (срывы). Это не просто усталость, а поломка эмоционального реагирования, въевшаяся привычка, от которой трудно избавиться.

А.Т. Молдохимова определяет эмоциональное выгорание как «ответная реакция организма, которая возникает вследствие длительного воздействия профессиональных стрессов средней интенсивности» [5, с. 125]. Молдохимова смотрит на выгорание иначе, чем Левин и Артемьева. Если одни говорят о стереотипе поведения (о том, как человек реагирует), то Молдохимова - о реакции организма (что с ним происходит физически).

Л.С. Чутко, Е.С. Карповская, С.Ю. Сурушкина, Е.А. Яковенко определяют эмоциональное выгорание как «физическое, эмоциональное или мотивационное истощение, характеризующееся нарушением продуктивности в работе и усталостью, бессонницей, повышенной подверженностью соматическим заболеваниям.» [9, с. 107]. Данное определение перечисляет конкретные симптомы, а не механизм. Здесь важно то, что авторы показывают выгорание как истощение сразу на трёх уровнях: физическом (усталость, бессонница, болезни), эмоциональном (чувство опустошённости) и мотивационном (пропадает желание что-либо делать). И самое цепляющее - связь с телом: они прямо говорят, что выгоревший человек чаще болеет, то есть это не «просто нервы», а реальный удар по здоровью, когда падает иммунитет, нарушается сон и работа не идёт.

И.М. Солощенко характеризует эмоциональное выгорание как «механизм психологической защиты, который вырабатывается личностью,

и принимает форму исключения эмоций в ответ на психотравмирующие воздействия среды» [8, с. 169]. Солощенко, в отличие от остальных авторов, смотрит на выгорание не как на поломку, а как на защиту. Здесь ключевая мысль: эмоциональное выгорание - это не болезнь и не истощение само по себе, а выработанный личностью механизм, который помогает выжить в психотравмирующих условиях.

С точки зрения Т.А. Балабанова, эмоциональное выгорание определяется как «системное нарушение, затрагивающее все уровни функционирования личности: от когнитивно-эмоционального до соматического.» [1, с. 239]. Это определение, самое масштабное из всех - Балабанов смотрит на выгорание не как на отдельный симптом или реакцию, а как на системную поломку всей личности.

Таким образом, можно отметить, что авторы рассматривают эмоциональное выгорание с разных сторон: одни - как стереотип поведения, другие - как ответную реакцию организма на длительный стресс, третьи - как клиническую картину с конкретными симптомами, четвёртые - как системное нарушение личности, пятые - как механизм психологической защиты. Несмотря на разные подходы, все авторы сходятся в одном: выгорание - это не просто усталость, а глубокое и устойчивое изменение человека, которое затрагивает его эмоции, поведение, здоровье и мотивацию, формируясь под давлением длительной профессиональной нагрузки.

В научной литературе и практике управления персоналом накоплен значительный опыт реализации проектов, направленных на профилактику и преодоление эмоционального выгорания сотрудников. Данная проблематика рассматривается как на уровне отдельных организаций, так и в рамках государственных программ поддержки психического здоровья работников.

В статье Д.А. Поповой, А.А. Саляховой, Д.Е. Пономаревой, О.С. Козычевой и А.К. Мясниковой описан опыт разработки и реализации проекта «Открытый микрофон “Это нормально!”», направленного на профилактику эмоционального выгорания педагогов коррекционных учреждений.

Актуальность проекта обусловлена повышенным риском выгорания педагогов коррекционных учреждений из-за дополнительных требований, низкой зарплаты, тяжёлой степени инвалидности учащихся, неопределённости ролей и отсутствия административной поддержки, а также табуированности обсуждения сложных ситуаций с коллегами из страха осуждения [7, с. 117]. Опрос 30 педагогов г. Владивостока показал: 76,7% переживали профессиональные неудачи, 60% сталкиваются с раздражением, 40% - с усталостью и опустошением, 63,4% иногда перестают считать себя профессионалом, 76,7% не хватает поддержки сообщества, а 96,6% нуждаются в безопасной атмосфере для обмена опытом. Целью проекта стала поддержка специалистов, повышение самооценки и расширение связей; мероприятие 2023 года для 10 педагогов включало командообразование, обсуждение правил, выступления с обратной связью и рефлексию, а возможные риски были проработаны.

В качестве второго примера практической реализации проекта по профилактике эмоционального выгорания можно рассмотреть исследование А.С. Неуструевой, Ю.В. Петренко и В.В. Пак, посвящённое разработке мероприятий по улучшению эмоционального состояния сотрудников телекоммуникационной компании в период дистанционной работы.

Актуальность проекта обусловлена переходом сотрудников на удалённый формат в связи с пандемией COVID-19, что привело к росту стрессовых состояний и эмоционального выгорания. Цель - кластеризация сотрудников отдела по работе с корпоративными клиентами для разработки

приоритетных мероприятий по повышению их эмоционального состояния [6, с. 427].

На первом этапе было проведено анкетирование, которое показало высокую удовлетворённость условиями труда, однако оценка эмоционального состояния в период дистанционной работы оказалась низкой - 2,35 балла из 5. Сотрудники отмечали постоянный стресс, нехватку общения с коллегами, снижение продуктивности и усталость.

Для улучшения ситуации авторы предложили командообразующие мероприятия в дистанционном формате. С помощью кластерного анализа были выделены две группы: первая предпочла интеллектуальные игры, задачи на креатив и фитнес; вторая - интеллектуальные игры, знакомство с сотрудниками и синематограф.

Повторное анкетирование показало рост удовлетворённости эмоциональным состоянием с 47% до 63%, что подтвердило эффективность программы. Авторы делают вывод, что управление эмоциональным состоянием в дистанционном формате требует комплексного подхода и может осуществляться через нематериальное стимулирование и командообразующие мероприятия с использованием цифровых инструментов.

Анализ теоретических подходов показал, что эмоциональное выгорание - это сложное и многогранное явление, не сводимое к обычной усталости. Рассмотренные определения раскрывают его с разных сторон: как стереотип поведения, ответную реакцию организма, клиническую картину, системное нарушение личности и механизм психологической защиты. Несмотря на различия, все авторы сходятся в том, что выгорание формируется под давлением длительной профессиональной нагрузки и затрагивает эмоциональную, физическую, мотивационную и поведенческую сферы. Обращение к практике подтверждает актуальность проблемы. Проект «Открытый микрофон “Это нормально!”»

демонстрирует, что профилактика возможна через создание безопасной среды для профессионального общения: ключевым ресурсом становится сообщество коллег, а результативность зависит от проработанности формата и атмосферы.

В ходе исследования эмоционального выгорания работников МБУ ЦМД «Левобережье» был проведён комплексный анализ с использованием двух методов: анализа внутренней документации организации и интервью с начальником отдела. Для наглядного представления полученных данных была разработана таблица анализа документов, отражающая сильные и слабые стороны кадровой работы, а также систематизированы ответы респондента, позволяющие оценить субъективное восприятие проблемы выгорания в коллективе.

Таблица 1

Анализ документов в МБУ ЦМД «Левобережье»

Название документа	Преимущества	Недостатки
Должностные инструкции	Чётко определяют обязанности сотрудников, соответствуют квалификационным требованиям	Не отражают эмоциональную нагрузку, связанную с работой с молодёжью
Положение об оплате труда	Стабильные выплаты, соответствие бюджетному финансированию	Не предусматривает механизмов нематериального стимулирования
Правила внутреннего трудового распорядка	Регламентируют режим работы и отдыха	Не учитывают специфику ненормированного графика при проведении мероприятий
Журнал инструктажа по охране труда	Ведётся систематически, подтверждает обучение сотрудников	Отсутствует раздел по психологической безопасности и профилактике стресса

Из данной таблицы, можно сделать вывод, что внутренняя документация организации в целом соответствует законодательным требованиям и обеспечивает системность кадровой работы. Однако она не учитывает специфику эмоциональной нагрузки сотрудников, работающих с молодёжью, и не содержит механизмов профилактики выгорания. В частности, отсутствуют разделы по психологической безопасности, а система оплаты труда не предусматривает нематериальных стимулов, что снижает мотивационный эффект.

Для получения экспертной оценки уровня эмоционального выгорания и выявления ключевых причин напряжения было проведено интервью с начальником отдела МБУ ЦМД «Левобережье». Опросник включал открытые вопросы, что позволило получить развёрнутые качественные данные о ситуации в коллективе.

Анализ ответов начальника отдела позволяет сделать следующие выводы:

1. Высокий уровень заболеваемости может быть связан с накопленной усталостью и стрессом.

2. В организация отсутствует программа профилактики выгорания.

3. Пиковые нагрузки напрямую влияют на физическое и эмоциональное состояние сотрудников.

4. Отсутствие психологической безопасности затрудняет раннее выявление выгорания.

5. Основные признаки выгорания - снижение инициативы и формальное отношение сотрудников к работе.

6. Обратная связь носит эпизодический характер, что не позволяет выявить глубинные причины выгорания.

В результате проведённого исследования были выявлены проблемы, связанные с эмоциональным выгоранием сотрудников:

а) ненормированный график и недостаток времени на восстановление после пиковых нагрузок усиливают утомляемость и способствуют накоплению эмоционального истощения;

б) отсутствие атмосферы психологической безопасности и слабая система обратной связи блокируют раннее выявление признаков выгорания;

в) неучет мнения сотрудников при принятии решения и отсутствие признания достижений снижают вовлечённость сотрудников и усиливают чувство недооценённости;

г) отсутствие системной работы по профилактике выгорания и программы психологической поддержки не позволяют своевременно выявлять и устранять причины проблемы;

д) специфика работы с молодёжью сама по себе является фактором повышенной эмоциональной нагрузки, что требует особого внимания к психологическому состоянию сотрудников.

В связи с выявленными проблемами предлагается разработать проект по внедрению программы психологической поддержки и профилактики выгорания персонала.

Цель проекта: создать условия для снижения уровня эмоционального выгорания сотрудников МБУ ЦМД «Левобережье» через организацию зоны психологической разгрузки и проведение цикла профилактических тренингов.

Для достижения поставленной цели были последовательно определены задачи, охватывающие подготовку помещения и закупку оборудования, разработку и утверждение программы тренинговых мероприятий, их непосредственное проведение с привлечением психолога, а также оценку эффективности проекта и передачу созданной зоны в постоянную эксплуатацию.

Структура проекта была детализирована через иерархическую структуру работ, отражающую последовательность фаз инициации,

реализации, исполнения и завершения, что позволило упорядочить все виды деятельности и определить их логическую взаимосвязь. Параллельно был решён вопрос распределения зон ответственности: определены роли участников команды проекта, включая директора как заказчика и спонсора, специалиста по персоналу как руководителя проекта, психолога, главного бухгалтера, начальника отдела и рабочего по обслуживанию зданий. Степень участия каждого специалиста в конкретных работах была определена, что исключает дублирование функций и позволяет оперативно принимать решения на каждом уровне.

Завершающим этапом проектирования стало формирование устава проекта, в котором закреплены его ключевые параметры. В уставе также нашли отражение требования к проекту и продукту, риски и возможности, критерии успешности по содержанию, срокам, стоимости и качеству, сводное расписание контрольных событий, а также полномочия и ответственность руководителя проекта. Наличие устава создаёт формальную базу для запуска проекта, позволяет контролировать отклонения по срокам и стоимости, а также служит основанием для дальнейшей оценки эффективности рекомендованных мероприятий.

Таким образом, подготовленный проект представляет собой целостную систему управления эмоциональным выгоранием персонала, объединяющую содержательную, временную и организационную составляющие. Реализация данного проекта позволит не только организовать комфортную среду для восстановления ресурсов сотрудников, но и внедрить системный подход к управлению их эмоциональным состоянием, что напрямую повлияет на снижение уровня выгорания, улучшение социально-психологического климата в коллективе и повышение качества работы с молодёжью. Точное определение сроков, этапов и зон ответственности обеспечивает практическую реализуемость

проекта и создаёт условия для достижения определенных целей в установленные сроки и в рамках выделенного бюджета.

Использованные источники:

1. Балабанов Т. А. Эмоциональное выгорание: от мотивации к инвалидизации // Инновационная наука. 2026. №2-1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/emotsionalnoe-vygoranie-ot-motivatsii-k-invalidizatsii (дата обращения: 25.09.2026).
2. Василенко Т. А., Костенко А. А. Проявления эмоционального выгорания // Теория и практика современной науки. 2020. №12 (66). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/proyavleniya-emotsionalnogo-vygoraniya (дата обращения: 23.10.2026).
3. Кочеткова А. Г., Батуева Н. Г. Профессиональное эмоциональное выгорание в психологии // Вестник науки. 2024. №10 (79). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnoe-emotsionalnoe-vygoranie-v-psihologii (дата обращения: 15.10.2026).
4. Левина И. Л., Артемьев А. А. Эмоциональное выгорание у спортсменов // ТиПФК. 2023. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/emotsionalnoe-vygoranie-u-sportsmenov (дата обращения: 25.09.2026).
5. Молдохимова А. Т. Эмоциональное выгорание у медицинских работников // Мировая наука. 2024. №3 (84). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/emotsionalnoe-vygoranie-u-meditsinskih-rabotnikov-1 (дата обращения: 25.09.2026).
6. Неуструева А.С., Петренко Ю.В., Пак В.В. Кластеризация сотрудников компании для разработки мероприятий по улучшению уровня эмоционального состояния в период дистанционной работы // ЕГИ. 2023. №5 (49). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/klasterizatsiya-sotrudnikov-

kompanii-dlya-razrabotki-meropriyatiy-po-uluchsheniyu-urovnya-emotsionalnogo-sostoyaniya-v-period (дата обращения: 28.09.2026).

7. Попова Д.А., Саляхова А.А., Пономарева Д.Е., Козычева О.С., Мясникова А.К. Проект «открытый микрофон “это нормально!”» в профилактике эмоционального выгорания педагогов коррекционных учреждений // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Серия: Филология, педагогика, психология. 2024. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/proekt-otkrytyy-mikrofon-eto-normalno-v-profilaktike-emotsionalnogo-vygoraniya-pedagogov-korrektsionnyh-uchrezhdeniy (дата обращения: 27.09.2026).

8. Солощенко И. М. Синдром эмоционального выгорания личности: сущность, причины возникновения, симптомы и формы проявления // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. №5-1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sindrom-emotsionalnogo-vygoraniya-lichnosti-suschnost-prichiny-vozniknoveniya-simptomy-i-formy-proyavleniya (дата обращения: 25.09.2026).

9. Чутко Л. С., Карповская Е. Б., Сурушкина С. Ю., Яковенко Е. А., Ерина М. Ю., Щеглова Л. В. Эмоциональное выгорание в практике терапевта // Лечебное дело. 2026. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/emotsionalnoe-vygoranie-v-praktike-terapevta (дата обращения: 25.09.2026).