

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРОФСОЮЗОВ

**ОПТИМИЗАЦИЯ
СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ
КАК ФАКТОР ПРОФИЛАКТИКИ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ**

Издано в рамках Программы получателя субсидии
Министерства труда и социальной защиты РФ в 2020 году

СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫЕ КОНФЛИКТЫ

Выпуск 25

Санкт-Петербург
2020

ББК 67.405.2

О60

Научный редактор

заведующий кафедрой конфликтологии СПбГУП, доктор культурологии,
профессор, заслуженный работник высшей школы РФ **Г. М. Бирженюк**

Авторский коллектив:

Г. М. Бирженюк (научный руководитель), **П. А. Егоров**, **Е. А. Ильинская**,
Т. И. Короткина, **А. В. Ладоха**, **Д. В. Лобок**, **А. А. Мельникова**, **И. В. Соколова**

Рецензенты:

Е. Ф. Яценко, заведующая кафедрой прикладной психологии
Петербургского государственного университета путей сообщения
Императора Александра I, доктор психологических наук, доцент;

Л. Г. Почебут, профессор кафедры социальной психологии
Санкт-Петербургского государственного университета,
доктор психологических наук

Рекомендовано к публикации
редакционно-издательским советом СПбГУП

О60 **Оптимизация** социально-трудовых отношений как фактор
профилактики профессионального выгорания / научный редак-
тор **Г. М. Бирженюк**. — Санкт-Петербург : СПбГУП, 2020. —
176 с. — (Социально-трудовые конфликты ; Вып. 25). — ISBN
978-5-7621-1112-6. — Текст : непосредственный.

В монографии анализируются эффективность трудовой деятельности и влияющие на нее психологические и социальные факторы, рассматриваются феномен профессионального выгорания и различные аспекты его деструктивного влияния на личность и коллектив, приемы совладания со стрессом и выгоранием. Основное внимание уделяется профессиональному выгоранию в контексте социально-трудовых отношений. Раскрывается конфликтогенный потенциал профессионального выгорания, обосновываются институциональные механизмы его профилактики и преодоления, такие как социальный аудит, мотивационный менеджмент, формирование корпоративной культуры, привлечение работников к управлению предприятием и др.

Издание адресовано руководителям предприятий и организаций, председателям и активу первичных профсоюзных организаций, студентам и аспирантам, изучающим проблемы регулирования социально-трудовых отношений, а также всем, кто интересуется актуальными вопросами социального партнерства.

ББК 67.405.2

ISBN 978-5-7621-1112-6

© СПбГУП, 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
Глава 1. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ФАКТОРЫ, НА НЕЕ ВЛИЯЮЩИЕ	8
1.1. Проблема эффективности производства и результативности деятельности сотрудников	8
1.2. Социальные факторы результативности деятельности	14
1.3. Психологические факторы эффективности сотрудников	20
Глава 2. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ: СПЕЦИФИКА ДЕСТРУКТИВНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ И РЕСУРСЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ	28
2.1. Феномен профессионального выгорания и его деструктивное воздействие на личность и коллектив	28
2.2. Механизмы психологической защиты личности	36
2.3. Приемы совладания со стрессом и профессиональным выгоранием (копинг-стратегии)	48
Глава 3. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ КАК ФАКТОР ДЕСТАБИЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ	57
3.1. Понятие и сущность профессионального выгорания в контексте конфликтологии	57
3.2. Основные факторы профессионального выгорания в сфере социально-трудовых отношений	64
3.3. Конфликтогенный потенциал факторов профессионального выгорания в сфере социально-трудовых отношений	86
Глава 4. ТЕХНОЛОГИИ И ПРАКТИКИ ПРОФИЛАКТИКИ И ПРЕОДОЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ	96
4.1. Социальный аудит как технология диагностики профессионального выгорания	96
4.2. Консультативная поддержка предприятия как подготовительный этап реализации мер преодоления профессионального выгорания	112
4.3. Мотивационный менеджмент как практика преодоления профессионального выгорания	116

4.4. Корпоративная культура в системе мер профилактики и преодоления профессионального выгорания	125
4.5. Коллективный договор в системе мер профилактики и преодоления профессионального выгорания	136
4.6. Привлечение работников к участию в управлении организацией как практика преодоления профессионального выгорания	142
Заключение	148
Литература	152

ВВЕДЕНИЕ

Современная социально-экономическая и политическая ситуация в стране характеризуется наличием стрессовых ситуаций широкого спектра, в том числе принципиально новых. При наблюдаемом усилении социальной напряженности на групповом и общественном уровне происходит увеличение числа как групп, так и отдельных индивидов, которые находятся в состоянии социально-психологической дезадаптации. При этом решающим фактором конкурентоспособности и «выживания» коммерческой организации на рынке является человеческий потенциал. Это особенно важно для современной России, учитывая постоянно меняющиеся в стране социально-экономические условия, которые практически всегда сопровождаются стрессами: только с 1998 года в стране произошли три тяжелейших финансовых кризиса. Соответственно, личностно-профессиональное состояние работоспособного населения представляет собой важную проблему государственной политики.

В связи с этим все более актуальными становятся исследования природы и факторов социального дистресса. Одним из распространенных негативных последствий стресса в профессиональной деятельности является синдром профессионального выгорания, который проявляется как состояние физического и психического истощения, сопровождающегося «обезличиванием» окружающих, потерей трудовой мотивации и эмоционально-ценностного отношения к профессии. В последние годы синдром профессионального выгорания получил распространение среди представителей не только конкретных специальностей, но и некоторых занимаемых должностей в структуре организации. Можно предположить, что выгорание стало захватывать профессии разных сфер социально-профессиональной деятельности, так как возросли требования к профессионалам в разных областях. Деятельность сотрудника в современной кризисной и конкурентной ситуации часто требует мобильности, управленческой изобретательности и предприимчивости, характеризуется интенсивной эмоциональной нагрузкой и когнитивной сложностью, необходимостью в оперативном реагировании на изменения, происходящие на рынке товаров и услуг, в законодательстве, а также предполагает принятие ответственных решений в ситуациях, связанных с неопределенностью и риском. Все это также становится факторами, влияющими

на возникновение у сотрудников синдрома профессионального выгорания. В связи с этим можно констатировать: для теории и практики управления человеческими ресурсами, одной из задач которого является противодействие профессиональной деформации человека, проблема профессионального выгорания является чрезвычайно актуальной.

В то же время синдром развивается не только по причине высоких требований к работникам, предъявляемым современным гибким и высокодинамичным рынком. Некорректная организационная структура предприятий, тяжелые условия труда, конфликты в коллективе и низкий престиж работы также, если не в большей степени, влияют на профессиональный стресс и ведут к состоянию эмоционального истощения.

Данная ситуация требует обсуждения темы профессионального благополучия людей, участвующих в трудовой деятельности, поскольку оно является одной из важнейших задач, поставленных не только перед психологией, но и перед конфликтологией. Также в их число входит работа как с отдельной личностью для повышения ее устойчивости к профессиональному стрессу, так и с подразделениями и далее — с целыми предприятиями. Все это актуализирует изучение и дальнейшую разработку психологических и институциональных механизмов, противостоящих профессиональному выгоранию. Именно таким образом стоит вопрос для широкого круга областей теоретической и практической науки, предметом изучения которых являются вопросы трудовой мотивации, профессионального и душевного благополучия, профессиональной деформации и дезадаптации, социального взаимодействия работников различных профессиональных групп, а также структура, формальный и неформальный порядок регулирования их взаимоотношений.

В связи с этим становятся все более актуальными исследования того, как человек справляется со стрессовыми состояниями (не только в экстремальных ситуациях, но и в повседневной трудовой деятельности) и каким образом можно институционально изменить условия его труда, чтобы снизить нагрузку на эмоциональную сферу. Таким образом, преодоление профессионального выгорания на уровне личности (умение в ходе трудовой деятельности справляться с профессиональными стрессами) и организации (формирование таких организационных структур трудовых отношений, при которых риск возникновения профессионального выгорания сведен к минимуму) в настоящий момент является одним из важнейших условий профес-

сиональной адаптации человека, его возможности полноценно существовать в современной экономике человеческого капитала.

Предварительный анализ проблемы и исследовательских практик в этой области позволил сформулировать два концептуальных положения, которые предопределили логику, методологию и структуру настоящей работы.

1. Теория преодолевающего профессиональные стрессы поведения, а также особенности функционирования психологических механизмов преодоления, в силу сложности и многомерности природы данных процессов, в настоящее время изучены недостаточно. Слабо разработаны не только методики психологической помощи склонным к профессиональному выгоранию субъектам трудовой деятельности, но и критерии, а также методы оценки эффективности данных методик. При этом исследования в основном посвящены совладающему поведению как компенсаторному при профессиональном выгорании у представителей помогающих профессий, в то время как профессиональное выгорание активно воздействует и на работников промышленных предприятий. В связи с этим актуальным является изучение особенностей профессионального выгорания в его взаимосвязи с теми защитными механизмами и копинг-стратегиями, которые наиболее эффективно помогают человеку противостоять профессиональному выгоранию, являясь основой стрессоустойчивости личности.

2. Проблема трудового стресса не может быть всесторонне описана лишь аппаратом психологической методологии и теории. В связи с этим исследование профессионального выгорания целесообразно и методологически оправданно осуществить не только на уровне психических процессов работников, но и в контексте институциональных условий, способствующих профессиональному стрессу. Речь идет об объективных факторах профессионального выгорания, влияющих на его развитие у работников и описываемых через социологические, организационные и конфликтологические теории и подходы.

Данное исследование, интегрирующее личностно-психологический и институционально-конфликтологический подходы, представляет собой попытку дать целостную и всеохватывающую картину профессионального выгорания и способов борьбы с ним.

Глава 1

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ФАКТОРЫ, НА НЕЕ ВЛИЯЮЩИЕ

1.1. ПРОБЛЕМА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ

Одной из важнейших проблем управления на государственном, региональном, муниципальном и иных уровнях является обеспечение эффективности экономической деятельности. Соответственно, неотъемлемой частью организации любой деятельности на микро- и макроуровне является соизмерение результатов с затратами для того, чтобы определить максимально эффективный способ действий. Для России актуальность изучения данного вопроса несомненна: с момента распада СССР руководство страны ищет способы повышения экономической составляющей жизни общества. В рамках плановой экономики создавались сложные, многоаспектные критерии оценки эффективности предприятия: так, во времена Советского Союза она осуществлялась по более чем 500 показателям, которые были распределены на два блока.

1. Техническая эффективность. При оценке показателей по этому блоку принимались во внимание качество используемого сырья (материалов, полуфабрикатов), прогрессивность применяющихся технологий, уровень квалификации работников.

2. Экономическая эффективность. При оценке данного аспекта делался упор на эффективность использования ресурсов. При этом ресурсная эффективность определялась через соотношение результата с каким-либо фактором производства (капиталом, трудом, материалами и пр.). К показателям ресурсной эффективности, в свою очередь, относились материалоемкость, материалоотдача, производительность труда.

В настоящий момент идет поиск иной системы оценки эффективности в соответствии с переходом от плановой экономики к рыночной. В работах отечественных ученых проблеме эффективности уделяется достаточно большое внимание (следует упомянуть исследования А. Н. Асаула, Л. Т. Гиляровой, И. А. Гуниной, Е. П. Еиной,

Д. А. Ендовицкого и других авторов). Так, у А. Н. Асаула эффективность является характеристикой развитых систем, процессов и явлений, выступая в качестве индикатора и важнейшего стимула развития¹. Исследователь, рассуждая об эффективности различных видов предпринимательской деятельности, с одной стороны, определяет конкретные меры, способствующие процессу развития предприятия, с другой — обозначает действия, ведущие к регрессу. Соответственно, являясь целевым ориентиром в деятельности по управлению предприятием, эффективность напрямую связана с практикой.

В зарубежных определениях данного понятия происходит разделение двух терминов — «efficiency» и «effectiveness». Первый обозначает соотношение объема выпуска с ресурсами, необходимыми для его производства. Здесь происходит акцентирование на экономических показателях, а человеческие ресурсы, хотя и включены в их число, являются лишь одной из составляющих, причем не основной. Термин «effectiveness», в свою очередь, обозначает степень достижения организацией своих целей, получения положительного результата (при выпуске продукции, оказании услуг, выполнении работ). Определение достаточно размыто, но оно перекликается с уже упоминавшимся критерием — отношением результата к затратам. Ставящаяся при этом задача — получить максимальный результат на единицу затрат. Такой подход выглядит достаточно формализованным, механистичным.

В то же время, если учитывать, что осмысление феномена на Западе происходило при частной собственности на средства производства, конечной целью хозяйственной деятельности в таком случае является увеличение благосостояния собственника через получение максимальной прибыли.

Среди отечественных исследователей встречаются объяснения эффективности, авторы которых стараются избежать формальности, механистичности. Так, И. А. Слободняк и А. О. Таровых, давая определение данному феномену, относят эффективность к качественным категориям, связанным с интенсивностью развития предприятия. При этом они анализируют глубинные процессы совершенствования, которые происходят во всех элементах и структурах, и перечисляют стандартный набор показателей (хотя и не столь детализированно, как в теориях времен Советского Союза), таких как интенсивность

¹ Асаул А. Н. Управление организационной эффективностью в строительной компании. СПб. : СПбГАСУ, 2008.

функционирования производственной системы, уровень ее организованности, результативность, степень достижения цели и др.¹

Среди авторских концепций эффективности следует также упомянуть теорию Л. И. Лопатникова, который говорит о необходимости учитывания эффективности экономических решений (мероприятий). В целом в исследованиях отечественных ученых значимым считается человеческий фактор: в частности, у Лопатникова именно эффективность решений, принимаемых менеджментом, является критерием измерения эффективности того или иного предприятия.

Не только экономическую, но и социальную результативность включают в определение категории эффективности О. Г. Туровец и В. Н. Родионова².

Таким образом, российские авторы делают более четкий акцент на значимости человеческого фактора.

С другой стороны, отечественные ученые, анализируя эффективность, выделяют необходимость целостного системного подхода, структура которого терминологически репрезентируется как «механизм повышения эффективности экономической деятельности предприятия» (хотя авторы, применяющие данный термин, оговаривают, что он апеллирует именно к целостности, не имея отношения к старой механистической концепции организации). Направленность на формирование целостности как характеристики предприятия открывает для него новый ресурс, так как целостность системы — характеристика, подразумевающая качественно новые свойства, отсутствующие у каждого из ее элементов.

Термин «механизм» обозначает систему, обеспечивающую выполнение процессов в организации и охватывающую все аспекты работы предприятия. Основой такого понимания выступает идея необходимости постоянных изменений и улучшений, затрагивающих все стороны деятельности предприятия. Значимость такой динамической конструкции связана с особенностями современной цивилизационной динамики, при которой большинство социально-экономических процессов ускоряются. При этом российские исследователи при описании организационного механизма подчеркивают значимость именно человеческого фактора. Так, О. Г. Туровец и В. Н. Родионова,

¹ Слободняк И. А., Таровых А. О. К вопросу о сущности категории «эффективность» // Международный бухгалтерский учет. 2014. № 18 (312). С. 59–67.

² Туровец О. Г., Родионова В. Н. Организационные факторы обеспечения гибкости производственной системы // Вестн. Брянского гос. техн. ун-та. 2018. № 3 (64). С. 88–96.

анализируя данный феномен, понимают под ним объединение и обеспечение взаимодействия не только вещественных, но и личностных элементов производства, установление взаимосвязей между всеми участниками производственного процесса, согласование их действий, создание организационных условий для реализации не только экономических, но и социальных потребностей. Также в эту систему включаются организация работников и обеспечение их интересов¹.

Еще одно определение организационного механизма, обеспечивающего эффективность предприятия, дает Л. П. Страховая, рассматривающая его в качестве системы методов, приемов и способов, формирующих и регулирующих отношения объектов с внутренней и внешней средой. В данном случае содержание этих объектов, а также внутренней и внешней среды дается без какой-либо акцентировки. В то же время Ю. М. Осипов и В. Ф. Филиппов сходятся на том, что обеспечивающий эффективность предприятия экономический механизм представляет собой систему экономических стимулов и методов управления, которые должны создавать условия для высокопроизводительного труда рабочих, специалистов, служащих и других работников предприятия.

При создании концепции эффективности предприятия в новых экономических условиях необходимо учитывать и еще один появившийся фактор: в связи с переходом к рыночному типу хозяйственной деятельности и либерализацией внешнеэкономических отношений на российском рынке товаров и услуг стала развиваться конкуренция. При этом западные исследователи в качестве одной из ключевых характеристик эффективности в условиях рыночной экономики называют именно конкурентоспособность предприятия. Причем в ситуации глобализации у зарубежных производителей появляется свободный доступ на российский рынок, таким образом, требования к отечественным предприятиям повышаются. Соответственно, чтобы успешно функционировать не только в ближайшем, но и в отдаленном будущем, необходимо вырабатывать такую стратегию предпринимательской деятельности, которая наряду с разработкой алгоритма поведения на рынке товаров и ресурсов и экономии издержек включала бы в себя определение внутрипроизводственных резервов.

В ходе изучения научных разработок данной проблемы было отмечено, что авторы фиксируют различные аспекты, влияющие на эффективность производства, часть которых относится к технологическим характеристикам (техническая оснащенность, объем

¹ Туровец О. Г., Родионова В. Н. Указ. соч. С. 93–95.

основного капитала, структура хозяйственной деятельности, введение инноваций, доступное количество и качество материалов, своевременная техническая реконструкция, материалоотдача и т. п.), а другая — затрагивает человеческие ресурсы. Так, ряд авторов относят производительность труда к одному из основных показателей эффективности.

С другой стороны, исследователи также подчеркивают значимость различных аспектов деятельности предприятия, связанных с человеческим фактором. Так, были выявлены следующие особенности некоторых отечественных предприятий, связанные с данными аспектами: политика предприятия, при которой оборудованию, а не человеческому фактору отводится доминирующая роль в программе повышения эффективности производства; невысокий образовательный уровень сотрудников; отсутствие системы повышения квалификации работников; незаинтересованность сотрудников в успехе производственной деятельности; социальная незащищенность работников предприятия.

В связи с этим возрастает потребность в научных исследованиях, касающихся всех составляющих эффективности, в частности в рассмотрении взаимосвязи эффективности деятельности предприятия с результативностью работы сотрудников. При этом разработки программ, способствующих повышению эффективности производства, должны, с одной стороны, соответствовать особенностям рыночной экономики, с другой — учитывать особенности российской ментальности. Невозможно просто скопировать западные алгоритмы, поскольку они могут быть не столь эффективны в российских реалиях.

В то же время, поскольку страны Запада работают в условиях рыночной экономики уже довольно долгий период, существует значительное количество исследований феномена эффективности и связанных с ним факторов. Однако практика показывает: один в один копировать эти наработки нецелесообразно, поскольку те или иные организационные действия по-разному воздействуют на представителей разных культур. При выстраивании стратегии заимствования методов вначале полезно сравнить, какие подходы существуют в значительно отличающихся друг от друга культурах. Так, при исследовании переводной литературы, в которой говорится об организации деятельности сотрудников предприятия для повышения его эффективности, можно выделить подходы исследователей, действующих в рамках англосаксонской традиции концептуализации труда. Безусловно, в ос-

нове их различия лежат культурные нормативы (в частности, индивидуалистические и коллективистские характеристики).

Во-первых, различается ключевой принцип, положенный в основу построения организации. Для американских предприятий это эффективность, для японских — гармония. Во-вторых, фиксируются разные ожидания от сотрудников — выполнение задач и реализация проекта (американская концепция) или выполнение должностных обязанностей (японская концепция). Для сотрудников американской компании характерна должностная конкуренция, проявляющаяся открыто и явно; в японской организационной культуре конкуренция выражена неярко, она может проявляться только в определенных, ограниченных условиях. Различается и степень гарантированности сохранения рабочего места: в американской культуре такие гарантии отсутствуют, занимаемая должность легко меняется по инициативе как работодателя, так и работника, продвижение по службе больше связано с навыками и умениями.

Для японской культуры характерна «должностная» стабильность, здесь принято работать на одном предприятии, не меняя его, продвижение по служебной лестнице в целом обусловлено стажем. В американской культуре, демократически ориентированной, широко распространено делегирование власти, тогда как в японской с ее жестко встроенным во все социально-культурные институты принципом иерархии оно распространено очень слабо. Различаются и нормативы оплаты труда: американским ориентиром в этом вопросе являются результаты и договоренности, в Японии же сотрудника ожидает гарантированная зарплата, размер которой зависит от стажа. В вопросах общей управленческой стратегии в США руководство компаний или предприятием склонно делать упор на цели производственной деятельности, игнорируя при этом социальные аспекты, в Японии же важным отслеживаемым руководством фактором является достижение с сохранением у всех членов рабочей группы состояния удовлетворенности, что оценивается так же высоко, как достижение целей производства. Таким образом, японская управленческая стратегия выглядит более нацеленной на реализацию задач коллективистского характера, где человек — вписанная в коллектив единица. Коллектив о нем заботится, но и человек должен проявлять большую лояльность, преданность своей организации: не только работать в ней до пенсии, но и брать минимальное количество отпускных дней (достаточно распространен пятидневный отпуск в течение календарного года).

Соответственно, для изучения вопроса взаимосвязи эффективности производства и результативности деятельности сотрудников необходимо, во-первых, в связи с многоаспектностью факторов, определяемых как влияющие на результативность, разносторонне рассмотреть различные аспекты данного вопроса. Во-вторых, нужно обращаться к зарубежным исследованиям как к неким предварительным ориентирам, однако не следует воспринимать их как руководство к действию при выстраивании управленческой стратегии на предприятии. Кроме того, существует потребность в проведении масштабного исследования взаимосвязи эффективности производства и результативности деятельности сотрудников именно на российских предприятиях.

1.2. СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Социальные факторы, их динамика оказывают существенное влияние на результативность деятельности предприятия: изменения условий социальной среды, их оптимизация приводят к повышению эффективности труда.

Социальная среда организации охватывает целый ряд структур и социальных институтов, таких как: социальная инфраструктура, условия работы (особенности применяемых средств труда, состав рабочих мест, режим рабочего дня, сменность, требуемый уровень профподготовки сотрудников), условия досуга, охрана труда, социальная защищенность (в которую также включаются социальные льготы и страхование, экономическая и правовая защищенность в целом), материальное вознаграждение (и как оплата за сделанную работу, и как способ стимулирования работников), социально-психологические факторы (отношение к труду, социально-психологический климат (СПК), взаимоотношения в коллективе, стабильность коллектива, развитие корпоративной трудовой морали, моральная заинтересованность в результатах индивидуальной и коллективной деятельности), степень стабильности организации. Последний фактор нельзя недооценивать: ядро из числа кадровых работников становится точкой сборки, вокруг которой концентрируется остальной кадровый состав. Наличие постоянного состава создает у сотрудников ощущение стабильности, высокая текучесть кадров — нестабильности, ненадежности, существования серьезных негативных причин для такого состояния кадров. Однако и противоположная ситуация (абсолютная стабильность кадрового состава) отрицательно сказыва-

вается на продуктивности деятельности предприятия, его развитии, взаимоотношениях людей, выработке новых идей и пр. Соответственно, благоприятна именно относительная стабильность кадрового состава с небольшой, однако постоянной текучкой кадров. Социальный фактор, который также необходимо учитывать, проявляется в сбалансированности состава по возрасту. Существует следующая закономерность: работники среднего возраста отличаются высокой трудовой активностью, в то время как молодые проявляют большую общественную активность, они также более склонны к внедрению инноваций в рабочий процесс, стремятся повышать свой профессиональный уровень.

Безусловно, перечисленными структурами список социальных факторов не исчерпывается: к ним также относятся принципы, лежащие в основе кадровой политики и принятия кадровых решений, состояние системы управления персоналом, готовность руководителей к изменениям принципиального характера, целевые установки руководящего состава организации. При этом оптимальность именно перечисленных характеристик обеспечивает продуктивность управления социальным развитием организации (о котором будет сказано далее).

Таким образом, адекватное состояние названных структур и институтов повышает потенциал организации, ее эффективность. При этом социальные факторы влияют на возрастание эффективности опосредованно: при их благоприятной динамике происходит рост удовлетворенности трудом у работников, что приводит к повышению самодисциплины, ответственности, трудовой активности, инициативности и т. п.

В то же время в период социальных преобразований большое значение приобретает социальная защита. Она обеспечивается путем установления основных социальных гарантий, механизма их реализации и функций предоставления социальной поддержки. Западная практика создала механизм регулирования динамики социальных факторов: была разработана форма социального партнерства. С одной стороны, партнерами являются предприниматели и их ассоциации, с другой — трудовые коллективы. В качестве партнера, представляющего интересы членов трудового коллектива, часто выступают профсоюзы. Как показал опыт многих стран, такой вид сотрудничества на двусторонней основе особенно продуктивен, когда он постояен.

В то же время распад Советского Союза и произошедшие ценностные трансформации привели к резкому ослаблению трудовой

мотивации, стремительному ухудшению качества рабочей силы и труда, падению его эффективности. В качестве одной из причин, стимулирующих данные процессы, исследователи называют обострение противоречий между статусом наемного работника и его ролью, а также реальным вкладом в результат деятельности организации (предприятия), которая к тому же в ситуации рыночной экономики, кризисов и высокой конкуренции функционирует в неопределенных, постоянно меняющихся условиях. В связи с этим встает вопрос о необходимости создания нового типа регулирования социально-трудовых отношений — социального партнерства. Его система представляет собой совокупность отношений сотрудничества между наемными работниками и работодателем для достижения общих целей предприятия, в успешной деятельности которого заинтересованы обе стороны.

В настоящий момент основные формы социального партнерства закреплены в ст. 27 Трудового кодекса (ТК) РФ, в этот перечень входят:

- коллективные переговоры по подготовке проектов коллективных договоров, соглашений и их заключению;

- проведение взаимных консультаций (переговоров) как по вопросам регулирования трудовых отношений, так и по иным непосредственно связанным с ними отношениям;

- обеспечение гарантий трудовых прав работников;

- совершенствование трудового законодательства.

Кроме того, в ТК РФ обозначено участие работников или их представителей в управлении организацией, а также представителей работников и работодателей в досудебном разрешении трудовых споров.

Однако кроме описанных форм социального партнерства продуктивными представляются также следующие: создание системы представительских органов, обеспечивающих участие работников в управлении предприятием; привлечение работников к распределению результатов производственной деятельности; участие работников в собственности предприятия и в решении вопросов, непосредственно относящихся к сфере их деятельности.

Активизация перечисленных форм позволит реализовать основные функции системы социального партнерства на предприятии, в результате чего:

- 1) в нее будут интегрированы интересы работников, работодателей и собственников;

2) будет обеспечена высокая мотивированность и активность персонала в решении возникающих проблем.

Такой форме социального партнерства, при которой посредством системы представительных органов сотрудники участвуют в управлении, присуще наличие на предприятии постоянных органов, наделенных значительными полномочиями в решении различных вопросов — они формируются из представителей работодателей и работников. К таким органам, например, относятся производственные советы рабочих и комитеты предприятий.

Основная цель производственного совета — обеспечение участия работников в управлении производством. Это — первая задача социального партнерства. Предполагается, что, ощущая себя сопричастными процессу управления, работники будут в большей степени вовлечены в проблемы предприятия, будут больше осознавать себя частью организации, проникаться ее интересами, выдвигать более взвешенные социальные требования, что, в свою очередь, будет способствовать созданию атмосферы конструктивного сотрудничества между сотрудниками и работодателями.

Участие работников в результатах деятельности компании является второй задачей социального партнерства. Это обеспечивается следующей системой. В личный доход сотрудника входят две части: базовая зарплата и переменная, зависящая как от коллективных, так и от индивидуальных показателей. Цель такой формы реализации социального партнерства — повысить материальную заинтересованность работников в достижении предприятием высоких результатов в ходе производственно-хозяйственной деятельности. При этом при расчетах второй составляющей зарплаты могут учитываться различные аспекты результативности: снижение издержек, вновь созданная стоимость, валовый доход, объемы произведенной продукции, чистый доход, производительность труда, прибыль автономного подразделения или предприятия в целом. Одной из форм участия сотрудников в распределении прибыли является система бонусов — вознаграждений по итогу работы за прошедший год. Данная форма участия работников активно используется в крупных российских компаниях, особенно с участием зарубежных партнеров.

При третьей форме социального партнерства работники участвуют в собственности компании, в той или иной форме становясь совладельцами предприятия. За счет этого они приобретают право участвовать в распределении прибыли и решении ключевых вопросов на собраниях акционеров. В данном случае желание работодателя

связать с интересами предприятия интересы наемных работников является базой для использования такой формы социального партнерства.

Четвертая форма — участие работников в решении вопросов, непосредственно относящихся к сфере деятельности. Это стимулирует рост производительности труда, повышает эффективность использования трудовых ресурсов предприятия, а также решает проблему отчужденности труда. При такой форме социального партнерства работник может участвовать, во-первых, в постановке целей; во-вторых, в принятии решений; в-третьих, в осуществлении изменений. При участии в постановке целей сотрудники включены в процесс определения желаемых результатов работы рабочих мест, подразделений или всей организации в целом. При совместной постановке целей улучшается процесс контроля работников за своей деятельностью. Процесс принятия решений может принимать различные формы в соответствии со степенью вовлеченности в него работника. Возможны следующие варианты: когда работник только выдвигает предложения, когда он вырабатывает альтернативы, когда принимает участие в окончательном выборе решения. В вопросах, связанных с изменениями, работников привлекают к планированию тех из них, которые касаются развития организации.

Поиск путей повышения эффективности и осмысление результатов участия работников в управлении предприятием показывают: это действенный способ продуктивного использования человеческих ресурсов, который включает разные эффекты. Во-первых, доскональное знание специфики своей деятельности позволяет работникам выдвигать полезные идеи. Во-вторых, гораздо лучше функционирует вертикальная связь, принося положительные результаты. В-третьих, участвуя в принятии решений, работники становятся более лояльны к ним. В-четвертых, увеличение знаний об особенностях и проблемах предприятия повышает осмысленность труда работников. В-пятых, разделяя ответственность за принятые решения, работники повышают свою производительность.

Еще одной задачей служб, осуществляющих такое партнерское взаимодействие, является координирование проводимой деятельности с региональными и отраслевыми структурами управления социальной сферой (органами государственной власти и местного самоуправления). Важность таких контактов возрастает при обострении в стране социальной напряженности: в этом случае представители органов государственной власти и местного самоуправления присо-

единяются к постоянным участникам социального партнерства, чтобы, используя потенциал многостороннего сотрудничества, продуктивно объединить усилия в разрешении возникающих разногласий по заработной плате, доходам, социальному минимуму, защите прав и свобод работающих граждан. Такая организация процесса сотрудничества помогает предотвратить возникновение социально-трудовых конфликтов, в том числе забастовок. В целом результативность деятельности повышается через социальное развитие организации, то есть трансформацию социальной подсистемы организации, в процессе чего подсистема качественно изменяется в прогрессивном направлении. При формулировке целей социального развития значимым фактором является состав работников предприятия во всей совокупности их характеристик (включая качество рабочей силы, ее способности, уровень квалификации, мастерства, общеобразовательной и профессиональной подготовки знаний, возраст, состояние здоровья, работоспособность, производительность труда, общий культурно-технический уровень работников и пр.). Таким образом, как и в исследованиях, упомянутых в первом разделе, подчеркивается важность человеческого фактора, в данном случае — именно работников организации, что повышает значимость исследования именно этой выборки.

Итак, одной из актуальных задач социального управления является управление социальным развитием организации, причем, хотя эта задача решается на микроуровне, полученные результаты существенны для достижения макросоциальных целей. В ходе такого управления обеспечивается прямая связь между конкретным трудовым вкладом работников и возможностями удовлетворения их социальных потребностей, что позволяет существенно смягчить проблему социального неравенства, уменьшить общую социальную напряженность. При этом, если в период плановой экономики основную часть ответственности за решение задач социального развития предприятия брали на себя государственные структуры, при рыночной экономике, поскольку в качестве основных субъектов экономической активности выступают частные предприятия, логично предполагать, что собственники и менеджмент возьмут на себя ответственность за решение задач социального развития.

До сих пор достаточно широко распространено мнение, что ключевым пунктом социального развития организации является материальное вознаграждение труда. Его значение нельзя отрицать, так как в нем соединяются основные расходы на рабочую силу, компенсация

трудовых затрат работников, их общественный статус и вместе с тем семейные бюджеты, удовлетворение потребностей людей в жизненных благах. При этом предприниматель в условиях рыночной экономики зачастую стремится к тому, чтобы оплата труда равнялась социальному минимуму — лишь поддерживала уровень жизни и работоспособность человека. В то же время необходимо учитывать: работник получает средства существования не только для себя, они идут на обеспечение его семьи, а учитывая особенности российской ментальности, и на частичное обеспечение либо пожилых родителей, либо молодых (хотя и отделившихся) детей.

В практическом изучении данного вопроса, особенно на российских выборках, была выявлена необходимость балансирования материального и морального стимулирования труда. В исследованиях зафиксировано: ориентированность исключительно на материальное стимулирование труда не ведет к значимому увеличению трудовой активности работающих на предприятии людей. Соответственно, необходимо установить, какие психологические переменные влияют на повышение эффективности труда работников предприятия.

1.3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОТРУДНИКОВ

Обобщение различных исследований трудовых коллективов позволяет выделить основные психологические факторы, усиливающие продуктивность работы сотрудников и соответственно повышающие эффективность деятельности предприятия¹.

1. Целенаправленность, то есть то, насколько организация или предприятие готово достигать целей, используя метод совместного взаимодействия. В цели совместной деятельности входят интересы, потребности, ценности работников, а также то, каким участники деятельности представляют себе будущий результат. Этим, в свою очередь, определяются способы и средства взаимодействия.

2. Мотивированность. Исследование этого фактора, позволяя раскрыть причины трудовой, познавательной, коммуникативной и прочей активности членов коллектива, показывает: мотивация обуславливает три психологические функции — побуждающую, направляющую и регулирующую. Осознание работником потребности

¹ *Першина Т. А., Пивень Е. Ю.* Факторы формирования и основные элементы механизма повышения эффективности деятельности предприятия // *Вестн. Сибирского ин-та бизнеса и информационных технологий.* 2017. № 2 (22). С. 51–56.

в достижении целей группы через совместное взаимодействие с другими членами коллектива становится механизмом, «запускающим» всю деятельность. Цели и способы совместного труда, согласованные со всеми членами группы, составляют направляющую функцию, выбор законных и оптимальных средств достижения групповых целей и удовлетворения потребностей — регулирующую. Осмысливая феномен мотивированности, исследователи отмечают наличие широкого спектра индивидуальных мотивов совместной деятельности, соотносящихся между собой. Среди них выражены: меркантильный мотив в зарабатывании себе средств к существованию; мериториальный мотив, связанный с желанием получить похвалу, награду, заслужить положительную оценку у других людей; коммуникативные мотивы, связанные с потребностью в общении; коллективистские мотивы, отражающие стремление к совместной деятельности, стремление к самоактуализации, успеху; мотив полезности, отраженный в желании трудиться на благо других.

3. Эмоциональность. Характеризует особенности эмоциональных неформальных отношений в рабочей группе, отражая эмоциональное отношение сотрудников к совместной деятельности. «Переживание людьми близких по направленности и интенсивности эмоциональных состояний включает данную характеристику. Похожие способы переживания членами коллектива одних и тех же событий, сходство настроений, особенностей эмоциональных взаимоотношений (симпатии, антипатии, дружба и пр.) — все это формирует общие, групповые эмоции. В то же время влияние интенсивности и направленности эмоциональности группы может быть как стимулирующим, так и подавляющим эффективность работы»¹.

Работник на предприятии включается в процесс коллективной деятельности, соответственно, необходимо рассмотреть, какие факторы влияют на ее эффективность. Выделяют первичные и вторичные факторы, влияющие на эффективность работы при коллективной деятельности. Легче всего контролируются первичные факторы, прямое изменение их параметров приводит к повышению эффективности деятельности без каких-либо отдельных специальных психологических нововведений.

К первичным факторам относятся:

— количество членов рабочей группы (человек по-разному себя ощущает в большом коллективе — например, в рабочем цеху, — и при работе в малой группе);

¹ Тараненко Ю. С. Особенности оценки экономических показателей предприятий // Экономика и социум. 2015. № 3–2 (16). С. 916–919.

— время существования группы (при длительном времени люди «притираются» друг к другу, отрабатывают оптимальные способы коммуникации — в то же время в новом коллективе этот процесс только начинается, что повышает вероятность конфликтов);

— композиция группы, то есть ее индивидуально-личностный и социально-демографический состав;

— особенности организации группы — иерархия ролевых статусов, определяющая соподчиненность членов коллектива;

— положение (функциональное место) группы в структуре организации, которое также определяет характер ее взаимосвязей с другими группами;

— типы групповых задач (их делимость/неделимость, насыщенность перцептивными, сенсомоторными мыслительными операциями), степень их сложности (наличие новизны, неопределенности, экстремальности, монотонности);

— то, насколько группа обеспечена материально-техническими ресурсами (низкая обеспеченность снижает эффективность работы, кроме того, если она имеет место на фоне хорошей обеспеченности другой группы, это порождает чувство неудовлетворенности: возрастает вероятность конфликтов, что, в свою очередь, также негативно сказывается на эффективности).

К важным факторам еще относят специфику информационно-коммуникативных процессов и коммуникационной структуры, а также состояние каналов коммуникации в целом. При этом значимой является и выраженность уровня ресурсной и информационной автономности (изолированности) микрогруппы в общеорганизационном производственном процессе.

На эффективность оказывает влияние окружающая среда — эргономическая, климатическая, физическая обстановка, а также характер нормативных требований (уставных, инструктивных, табельных, организационно-штатных), которые предъявляются к структуре взаимодействия (как в процессе совместных действий, так и в ходе общения).

Во второй блок, влияющий на эффективность групповой работы, входят вторичные факторы. Они являются промежуточными переменными, которые контролируются с применением социально-психологических диагностических средств, и их можно изменить, сформировать при помощи специальных нововведений в структуру деятельности, общения, влияния на личность.

В психологических исследованиях выделяются такие вторичные факторы, как стиль руководства, то есть способ (способы) управления, и коммуникации руководителя предприятия. Проведенное в рамках данного исследования изучение взаимосвязи манипулятивности руководителя с социально-психологическим климатом коллектива, а также с различными психологическими факторами, связанными с продуктивностью труда, показало негативное влияние манипулятивности на целый ряд изучаемых факторов. Кроме стиля руководства и коммуникации официального руководителя значимым представляется также стиль официального (негативного или позитивного) лидерства.

Немаловажными факторами являются также степень совместимости и сработанности членов группы и индивидуально-групповой уровень профессиональной подготовки и опыта.

Ко вторичным факторам относят групповую и индивидуальную доминирующую трудовую и профессиональную мотивацию, ролевую структуру, в которую входят соотношение индивидуальных, межличностных, внутригрупповых ролей, а также образующиеся межличностные отношения. В последнюю включается специфика общения, взаимоотношений, социально-психологического климата, связанных, в свою очередь, с доминирующими эмоциональными состояниями, ценностями, групповыми мнениями, традициями, настроениями, поведением отдельных работников и групповыми санкциями.

Соответственно, можно выделить переменные, зависящие от перечисленных факторов, а именно:

- 1) эффективность деятельности (ее надежность, ресурсозатраты, качество и, главное — продуктивность в целом);
- 2) удовлетворенность членов группы деятельностью, своим положением в группе и самими собой в процессе группового взаимодействия, а также взаимоотношениями в коллективе в целом;
- 3) профессиональный и социально-психологический рост (развитие) отдельных сотрудников и коллектива в целом.

Существует также разделение факторов, влияющих на эффективность групповой работы, на следующие типы:

- 1) организационная составляющая, основными переменными для которой являются состав, размер и статус группы;
- 2) средовой фактор, куда входят различные характеристики среды в целом, конкретного места работы группы и коммуникационных параметров;

3) характер и значимость задач, стоящих перед сотрудниками;
4) степень свободы при организации своей работы — наличие такой свободы положительно влияет на слаженность и заинтересованность человека своей работой.

Существует целое направление психологических исследований, в которых изучается психологический климат коллектива как значимый фактор, влияющий на эффективность работы каждого его члена¹. Говоря об определениях, психологи различают коллектив и группу, именно коллектив является продуктивной производительной единицей. Он возникает как продукт развития группы в целом и каждого ее члена в отдельности, причем в процессе социально значимой общей деятельности. Одно из условий становления коллектива — нормальные межличностные связи в группе и гармония между формальными и неформальными отношениями. Это выражается в том, что руководитель и неформальный лидер группы успешно взаимодействуют в процессе управления.

Говоря о психологическом климате, имеют в виду определенный психический настрой, выражающий отношение совместно работающих сотрудников к:

— характеру и условиям, в которых протекает совместная деятельность (эмоциональное или формально-деловое отношение);

— членам коллектива, сотрудникам (уважение/непризнание, горизонтальные официально-деловые отношения и межличностные отношения симпатии/антипатии);

— руководству (начальнику): при этом конфликты с руководителем зачастую приводят к уходу сотрудника из коллектива; данная характеристика является чрезвычайно важной, поскольку результаты работы коллектива, его психологический климат напрямую связаны со стилем управления, реализуемым руководителем.

Состояние климата в коллективе обычно определяют по следующим критериям²:

1) служебно-функциональному, куда входят защищенность коллектива, организация труда и отдыха, ответственное отношение к делу, четкое распределение обязанностей;

2) экономическому, включающему своевременную и достаточную оплату труда, регулярные премии в качестве стимула, льготы сотрудникам;

¹ *Щербакова В. П.* Влияние личностных качеств сотрудников на психологический климат коллектива // Вестн. Тамбов. ун-та. 2009. № 9 (77). С. 366–369.

² *Швырева Е. А.* Морально-психологический климат в трудовом коллективе // Современное общество: проблемы, идеи, инновации. 2014. Т. 2, № 3. С. 59–61.

3) управленческому, к которому относятся уважительность в отношениях со стороны руководства к подчиненным, степень конфликтности, дистанция между подчиненными и руководством, этика, слаженность работы управленческой группы;

4) психологическому, в который входят следующие аспекты: степень психологической совместимости; оценка сотрудников коллегами; нормы поведения, желание и умение взаимодействовать в коллективе;

5) профессионально-квалификационному, включающему степень адаптации при вхождении в должность, возможность карьерного роста; обоснованность подбора работников; численность социальной группы;

6) правовому, по которому определяется наличие грамотно составленной должностной инструкции на каждого члена коллектива, а также соответствие правовых актов требованиям.

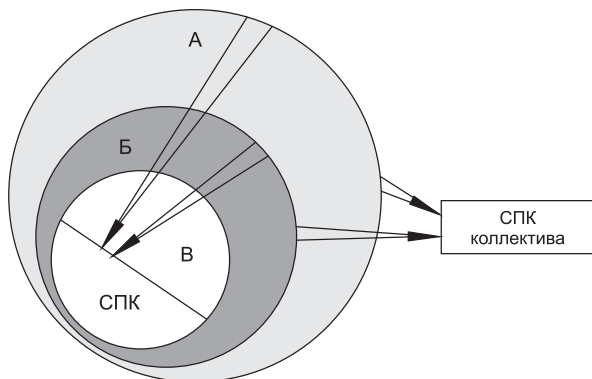


Рис. 1. Макросреда как фактор социально-психологического климата (СПК) коллектива: А — глобальная макросреда (общественно-экономическая формация и состояние международных отношений); Б — локальная макросреда (социальная организация); В — микросреда (первичный коллектив, малая группа)

На рис. 1 видно, что влияние макросреды на климат бывает двух типов: опосредованным и непосредственным. При этом необходимо учитывать, что СПК является системой многоструктурных сложных взаимосвязей, образующихся в процессе взаимодействия микро- и макросреды. Поскольку любые происходящие социальные изменения отражаются на климате коллектива, соответственно,

структура СПК находится в постоянном движении, динамическом изменении.

В структуру социальной организации входят два фактора: культура межличностных отношений и общения и культура организации и управления.

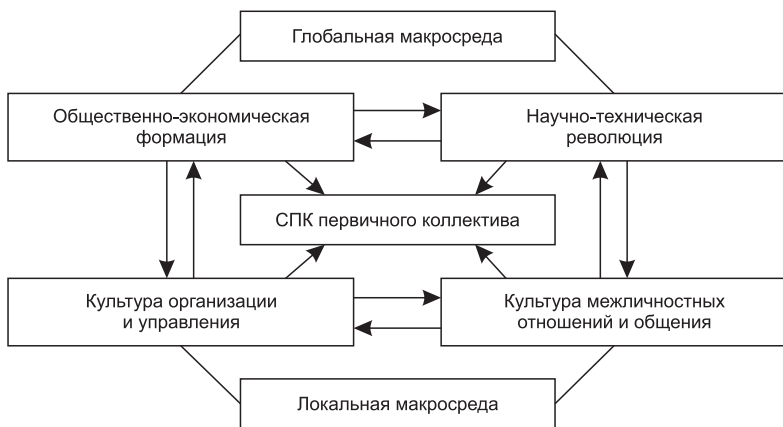


Рис. 2. Факторы СПК коллектива

Также выделяются такие факторы СПК коллектива, детерминанты которого выходят за его рамки. К ним относятся:

- социальные отношения в обществе в целом;
- тенденции социально-психологического характера в рамках научно-технического прогресса;
- уровень культуры общения;
- культура труда и управления в коллективах.

Это, конечно, не единственные влияющие на СПК первичного коллектива факторы. В любом случае все они взаимодействуют между собой и оказывают влияние на изучаемый нами феномен.

При этом ядром социально-психологического климата считается настроение (настрой), условия совместной деятельности сотрудников, их желание развиваться во взаимодействии, наличие общих целей и задач в долгосрочной перспективе, целостность коллектива.

В целом социально-психологический климат — это комплексная характеристика, в которой фиксируется состояние взаимоотношений и то, в какой степени сотрудники удовлетворены различными фак-

торами жизнедеятельности коллектива предприятия, или, согласно определению, «эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их близости, симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей»¹. Общение работников в коллективе является основным фактором развития социально-психологического климата.

Анализируя составные части социально-психологического климата, выделяют²:

1) *социальный климат*, зависящий от грамотности поставленных целей и задач, степени соблюдения принципов и норм, а также предусмотренных законодательством прав;

2) *моральный климат*, который зависит от устоявшихся в коллективе моральных ценностей;

3) *психологический климат* — более локальный по сравнению с социальным и моральным микроклимат, образуемый неформальными отношениями, выстроенными в процессе совместной работы сотрудниками.

В целом социально-психологический климат оказывает значительное влияние на эффективность работы коллектива — соответственно, необходим мониторинг СПК и поддержание его в оптимальном для продуктивной работы состоянии.

¹ Шенель В. М. Управленческая антропология: Человековедческая компетентность менеджера. М. : Дом педагогики, 2000. С. 74.

² Там же. С. 38–56.

Глава 2

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ: СПЕЦИФИКА ДЕСТРУКТИВНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ И РЕСУРСЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ

2.1. ФЕНОМЕН ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ И ЕГО ДЕСТРУКТИВНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ЛИЧНОСТЬ И КОЛЛЕКТИВ

В 1970-х годах в США возникло новое научное направление — теория стресса, основой которого стало психологическое осмысление феномена, возникающего в процессе профессиональной деятельности работников социальных служб. В эти годы в США массово открывались социальные службы. В обязанности работников этих служб входило оказание социальной и психологической помощи людям, нуждающимся в ней. Это означает, что деятельность социальных работников включала (и сейчас включает) постоянный контакт с посетителями, необходимость выслушать, оказать поддержку, помочь. Несмотря на то что персонал имел соответствующее образование (в области психологии или социологии), через некоторое время посетители стали жаловаться на безразличие, небрежность и даже грубость сотрудников. Эти факты стали поводом для научных исследований, был выявлен особый вид стресса, своего рода «болезнь общения».

Явление получило название «burnout» (*англ.* «сгорание», «выгорание»). Как указано в большинстве источников, ученым, предложившим этот термин в 1974 году, является Герберт Фрейденбергер, который определил выгорание как «физическое и психическое истощение у психиатров, сопровождающееся потерей мотивации и работоспособности»¹.

Однако сам термин прочно вошел в зарубежную научную литературу и практику после многочисленных публикаций социального психолога Кристины Масляч (1976, 1978, 1981, 1982 и др.), которая вместе с коллегами определила выгорание как «ответную реакцию на длительные профессиональные стрессы, возникающие в межлич-

¹ Орел В. Е. Синдром психического выгорания личности. М. : Когито-Центр, 2005. С. 15.

ностных коммуникациях»¹. Выгорание — следствие профессиональных стрессов — возникает, если превышены адаптационные ресурсы человека по преодолению стрессовых ситуаций.

Дальнейшие многочисленные исследования зарубежных психологов подтверждают, что выгорание наступает из-за профессиональных стрессов. В лонгитюдном исследовании «Social worker burnout: A longitudinal study» 1993 года М. Дж. Пулен и К. Уолтер выяснили, что изменение степени выгорания социальных работников напрямую зависит от изменения степени профессионального стресса. В 1998 году М. М. Роуи в результате эмпирического сравнения получил данные, что сотрудники, у которых присутствует синдром выгорания, обладают более высоким уровнем психологического стресса, а также меньшей выносливостью и устойчивостью².

В отечественной науке с 1990-х годов синдром выгорания активно исследуется такими психологами, как В. В. Бойко, Н. Е. Водопьянова, Н. В. Гришина, В. Е. Орел, Т. И. Ронгинская, М. М. Скугаревская, А. А. Рукавишников, Т. В. Форманюк и др.

Н. В. Гришина рассматривает профессиональное выгорание «в качестве особого состояния человека, оказывающегося следствием профессиональных стрессов, адекватный анализ которого нуждается в экзистенциальном уровне описания. Это необходимо потому, что развитие выгорания не ограничивается профессиональной сферой, а проявляется в различных ситуациях бытия человека; болезненное разочарование в работе как способе обретения смысла окрашивает всю жизненную ситуацию»³.

А. А. Кучер описывает профессиональное выгорание как «моральные, эмоциональные, психофизиологические, нервно-психические, физические или биоэнергетические потери, возникшие в результате выполнения своих профессиональных обязанностей по отношению к клиенту и приводящие к снижению дееспособности специалиста, психологическим проблемам и отклонениям в соматическом состоянии, вплоть до расстройств здоровья»⁴.

Н. В. Самоукина указывает, что выгорание развивается на фоне хронического стресса и ведет «к истощению эмоционально-энергетических и личностных ресурсов работающего человека. Профессио-

¹ Орел В. Е. Указ. соч. С. 7.

² Леонова А. Б. Основные подходы к изучению профессионального стресса // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 14. Психология. 2000. № 3. С. 21.

³ Гришина Н. В. Психология конфликта. 2-е изд. СПб.: Питер, 2008. С. 145.

⁴ Леонова А. Б. Указ. соч. С. 7.

нальное выгорание возникает в результате внутреннего накапливания отрицательных эмоций без соответствующей „разрядки“ или освобождения от них. По существу, профессиональное выгорание — это дистресс или третья стадия общего адаптационного синдрома — стадия истощения»¹.

В. Е. Орел рассматривает психическое выгорание как состояние физического, эмоционального и умственного истощения, которое развивается у людей, занятых в социальной сфере. Исследователь подчеркивает, что психическое выгорание является профессиональным кризисом, который связан с работой в целом, а не только с межличностными взаимоотношениями в процессе деятельности².

Необходимо отметить, что при схожих трактовках сущности феномена выгорания исследователи используют разные термины для его обозначения: «психическое выгорание», «профессиональное выгорание», «синдром профессионального сгорания», «эмоциональное выгорание». В целом данные термины обозначают состояние физического, умственного и эмоционального истощения, свойственное в первую очередь представителям профессий социальной сферы.

Представляют интерес некоторые авторские определения. Например, Р. Кочюнас характеризует синдром выгорания как сложный психологический феномен, который сопровождается умственным, эмоциональным и физическим истощением, связанным с продолжительной эмоциональной нагрузкой³.

В. В. Бойко определяет эмоциональное выгорание как свойственный личности механизм психологической защиты, который характеризуется частичным или полным исключением эмоций в ответ на психотравмирующее воздействие и является приобретенным стереотипом эмоционального, обычно профессионального, поведения. Этот стереотип отчасти и функциональный: он обеспечивает человеку возможность дозированно и экономно тратить энергетические ресурсы⁴.

¹ Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. М. : Вершина, 2007. С. 48.

² Орел В. Е. Указ. соч. С. 35.

³ Мельникова А. А., Короткина Т. И. Профессиональное выгорание педагогов в теоретическом и эмпирическом исследованиях: факторы, динамика, последствия и личностные ресурсы совладания // Психологическое здоровье и технологии здоровьесбережения в современной образовательной среде : кол. моногр. СПб., 2019. С. 91–109.

⁴ Бойко В. В. Синдром «эмоционального выгорания» в профессиональном общении. СПб., 1999. С. 95.

Однако цена данной «экономии» весьма высока: возникают нарушения, которые затрагивают разные стороны рабочего процесса — профессиональное общение, профессиональную деятельность, личность. Соответственно, поскольку данный феномен — результат деформации личности под воздействием профессиональных стрессов, являющийся совокупностью стойких негативных эмоциональных установок и переживаний по отношению к своей работе и субъектам деловой коммуникации, психическое выгорание логично рассматривать именно как профессиональное¹.

Исследователи — как отечественные (Н. Е. Водопьянова, В. Е. Орел, В. В. Бойко, Е. Л. Старченкова), так и зарубежные (К. Маслач, Б. Перлман, Е. Хартман, Г. Фрейденбергер) — сходятся в одном: профессиональное выгорание является динамическим процессом, включающим последовательное прохождение этапов эмоциональной истощенности, деперсонализации (цинизма) и редукции профессиональных достижений².

К. Маслач предложила *модель синдрома выгорания как трех-компонентного комплекса*, который характеризуется:

- 1) эмоциональным истощением;
- 2) деперсонализацией (цинизмом);
- 3) редукцией личных достижений.

Рассмотрим каждый из компонентов.

Эмоциональное истощение — это вызванное выполняемой работой чувство усталости и эмоциональной опустошенности. Деперсонализация проявляется в циничном отношении к объектам своего труда и самому труду, например, в социальной сфере — негуманное, бесчувственное отношение к людям, приходящим на лечение, консультацию, для получения образования, социальных услуг. Редукция профессиональных достижений обнаруживает себя в виде ощущения некомпетентности, неуспеха в работе, утраты профессионального мастерства.

Поскольку все составляющие профессионального выгорания — легко диагностируемые симптомы, сам феномен часто определяется как синдром. В Международной классификации болезней (МКБ-10) он включен в рубрику Z73 — «Стресс, связанный с трудностями поддержания нормального образа жизни»³.

¹ Мельникова А. А., Короткина Т. И. Указ. соч.

² Там же. С. 91–109.

³ МКБ-10 — Международная классификация болезней 10-го пересмотра. URL: <https://mkb-10.com/index.php?pid=22473>.

Разработка стандартизированных методик для диагностики этого феномена дала возможность психологам получить более четкие представления о структуре синдрома выгорания и его детерминирующих факторах. Для диагностики уровня синдрома и выраженности его компонентов наиболее распространен опросник МВІ К. Маслач и С. Джексон.

Есть и другие подходы к выделению характеристик синдрома выгорания. Так, немецкие исследователи Д. Энциманн и Д. Кляйбер концентрируются на видах истощения, изучая потерю мотивации, деморализацию. Японские исследователи¹, определяя выгорание, добавляют к трехфакторной модели Маслач четвертый фактор — «involvement» (вовлеченность, зависимость), характеризующийся раздражительностью, бессонницей, нарушением аппетита, головными болями, а также алкоголизмом и табакокурением (химическими зависимостями), то есть имеют место как психосоматические, так и психовегетативные нарушения².

Основываясь на различных исследованиях, Б. Перлман и Е. Хартман разработали модель, в которой выгорание представлено в аспекте эмоционального стресса. В ней три компонента соответствуют трем основным симптоматическим категориям стресса:

- физиологической, основанной на физических симптомах (истощение);
- аффективно-когнитивной, то есть на установках и чувствах (деперсонализация, эмоциональное истощение);
- поведенческой — симптоматических типах поведения (деперсонализация, сниженная рабочая продуктивность)³.

На появление и протекание выгорания влияют следующие переменные:

- осознание и восприятие личностью своей роли в организации и профессии;
- ответная реакция организма на собственное восприятие;
- (в третьей стадии) ответная реакция организма на симптомы стресса.

К. Маслач анализирует факторы, которые влияют на развитие синдрома профессионального выгорания:

¹ *Schaufeli W., Enzmann D.* The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis. L., 1998. P. 25–30.

² *Мельникова А. А., Короткина Т. И.* Указ. соч.

³ *Perlman B., Hartman E. A.* Burnout: Summary and Future and Research // Human relations. 1982. Vol. 35 (4).

- индивидуальный предел личности, запас ресурсов, с помощью которого индивид противостоит истощению;
- внутреннее индивидуально- и социально-психологическое содержание личности: ожидания, мотивы, чувства, установки и т. д.;
- негативная составляющая опыта: проблемы, дискомфорт, дисфункции, дистресс и негативные последствия данного опыта¹.

А. Г. Тулегенова описывает современные модели синдрома выгорания: одно-, двух- и трехфакторную².

Авторами однофакторной модели являются А. Пайнс и Е. Аронсон. Согласно их концепции, выгорание представляет собой состояние эмоционального, когнитивного и физического истощения, обусловленное пребыванием в эмоционально перегруженных ситуациях в течение длительного времени. Именно истощение, согласно данной модели, является основным фактором проявления синдрома, остальные же симптомы — только следствие. Также исследователи допускают проявление выгорания не только у тех, чья работа подразумевает постоянные коммуникации с другими людьми.

Двухфакторная модель принадлежит Д. Дирендонку, Х. Сиксме и В. Шауфели. Они создали двухмерную конструкцию, включающую эмоциональное истощение и деперсонализацию, или «аффективный» и «установочный» факторы.

Трехфакторная модель, созданная К. Маслач и С. Джексон, уже рассматривалась в начале главы.

Четырехфакторная модель создана Г. Х. Фиртом и А. Мимсом, И. Ф. Иваничи и Р. Л. Швабом. В данной модели, оставляя истощение и редуцированность персональных движений, авторы разделяют деперсонализацию на два фактора — деперсонализацию, связанную с работой, и деперсонализацию, связанную с реципиентами (то есть с реагирующими субъектами).

Процессуальная модель М. Буриша включает шесть стадий: 1) предупреждающая фаза; 2) снижение уровня собственного участия; 3) эмоциональные реакции; 4) фаза деструктивного поведения; 5) психосоматические реакции; 6) разочарование. При этом М. Буриш подчеркивает два значимых аспекта:

- значительные энергетические затраты как следствие положительного отношения человека к работе;

¹ *Pertman B., Hartman E. A. Op. cit.*

² *Тулегенова А. Г. К вопросу исследования эмоционального выгорания как проблемы профессиональной деятельности педагога // Ученые записки СПБГИПСР. 2014. Вып. 1, т. 21. С. 94.*

— усталость, которая затем переходит в разочарование и уменьшение интереса в работе.

В этой теории также говорится о том, что процесс развития синдрома выгорания индивидуален для каждого человека и определяется особенностями его эмоционально-волевой сферы.

Дж. Гринберг в своей пятиступенчатой модели профессионального выгорания выделяет следующие стадии.

1. «Медовый месяц». Изначально восторженное отношение сотрудника к деятельности постепенно вытесняется рабочими стрессами, которые порождают усталость.

2. «Недостаток топлива». Возникают апатия, усталость, иногда проблемы со сном. Если при этом у человека имеется высокая мотивация, то он продолжает активно работать в ущерб своему здоровью.

3. «Хронические симптомы». Проявляются в виде психологических нарушений: постоянной нехватки времени, повышенной раздражительности, подавленности, злобы, нервозности, а также измождения и падения иммунитета.

4. «Кризис». Частично или полностью теряется работоспособность. Снижается профессиональная самооценка, падает качество жизни в целом.

5. «Пробивание стены». Все физические и психические нарушения принимают острую форму, которая может развиваться в серьезные заболевания.

Таким образом, выгорание наступает, если при длительном профессиональном стрессе человек, пытаясь его компенсировать, превышает свои адаптационные возможности.

При характеристике синдрома выгорания исследователи указывают пять ключевых групп симптомов.

1. *Физические*: бессонница (недостаточный сон), головокружение, тошнота, одышка, сердечные болезни, нарывы, язвы, повышенное давление (гипертензия), затрудненное дыхание, увеличение или уменьшение веса, психологическое истощение, усталость, быстрое физическое утомление, общее плохое самочувствие (в том числе по личным ощущениям).

2. *Эмоциональные*: тревога (иногда в сочетании с сильным иррациональным беспокойством), чувство вины, душевные страдания, нервные срывы, истерики, депрессия, неспособность сосредоточиться, фрустрация, безнадежность, беспомощность, пессимизм, безразличие, усталость; раздражительность, агрессивность; цинизм, черствость, неэмоциональность в личной жизни и на работе. Характерны

потеря идеалов, надежд и профессиональных перспектив; выраженная деперсонализация (восприятие как себя, так и других людей безличными манекенами). Преобладает чувство одиночества.

3. *Поведенческие*: переработка (рабочее время более 45 часов в неделю), при этом человек в течение дня ощущает усталость, у него выражено желание прерваться, отдохнуть. В этом состоянии нередко происходят несчастные случаи (аварии, падения, травмы). Характерны безразличие к пище (стол скуден, неразнообразен), эмоциональное импульсивное поведение; оправдание употребления лекарств, табака, спиртных напитков.

4. *Интеллектуальные*: предпочтение отдано рутине, шаблонам, стандартам, а не творческому подходу; снижается интерес к альтернативным способам решения проблем; отказ от участия в развивающих программах, тренингах, образовательных проектах; безразличие к новым теориям, идеям в работе, к нововведениям в целом; формальное выполнение работы; цинизм, усиление тоски, скуки, апатия, недостаток интереса и вкуса к жизни.

5. *Социальные*: уменьшение интереса к хобби, досугу; снижение активности, в том числе социальной; ощущение недостатка времени и энергии; ограничение социальных контактов с коллегами при общей скудности взаимоотношений и дома, и на работе; ощущение недостатка в поддержке коллег, друзей, семьи, а также непонимания других и другими, изоляция.

С помощью исследований можно выделить определенные рабочие места (системы «человек–человек») и ситуации, в которых развитие синдрома выгорания закономерно. Особенно велика вероятность выгорания у людей, работающих в организациях с высоким уровнем стресса, где наряду с работой в стрессовых условиях от сотрудника ожидается высокий уровень профессионализма при небольшой возможности для исполнителя проконтролировать окончательный результат деятельности.

«Если западные аналитики в большей степени изучают феномены выгорания и социальной напряженности в контексте индивидуализации и психологизации, то есть смещая акцент с общесоциального на индивидуально-личностный уровень, то представители российской науки наряду с исследованием психологического аспекта проблематики в не меньшей степени уделяют внимание изучению социального деструктивного воздействия». Рассматривая природу данного феномена с разных сторон (конфликта, фрустрации, теории социального стресса), отечественные авторы сходятся в том, что социальная

напряженность в коллективе активизирует выгорание, создавая базу для масштабного конфликта. «Выгоревшие сотрудники начинают проявлять при общении с коллегами негативизм, пессимизм, цинизм, при этом, поскольку коллеги также находятся в стрессовых условиях, то такой тип общения усиливает деструктивное состояние, превращая рабочую группу в собрание „выгорающих“»¹.

Негативные эффекты синдрома выгорания влияют не только на работников, но и на коллективы внутри организации и на всю организацию в целом, так появляются нарушения трудовой дисциплины, возрастает текучесть кадров, страдает репутация компании².

Таким образом, почти все без исключения исследователи синдрома эмоционального выгорания высказывают мнение, что данный феномен является неблагоприятным как для сотрудников, так и для их окружения и для организации в целом, и необходимо стараться снизить уровень выгорания.

2.2. МЕХАНИЗМЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ЗАЩИТЫ ЛИЧНОСТИ

В современном обществе в условиях стремительного прогресса возрастает неопределенность, что влечет за собой необходимость постоянного приспособления и адаптации населения к новым жизненным условиям. Такой процесс сопровождается стрессом — именно этим объясняется возросшая популярность исследований механизмов психологической защиты. Безусловно, для преодоления синдрома профессионального выгорания человек также может использовать механизмы психологической защиты. Рассмотрим их подробнее.

В сегодняшней науке нет единого взгляда на проблему определения механизмов психологической защиты, а также на их классификацию, что является препятствием в их дальнейшем изучении.

В психоаналитической концепции личности дано первоначальное научное обоснование феномена психологической защиты. Также в ней сформулированы задачи изучения компенсаторных форм поведения. Сам термин «психологическая защита» впервые использовал основатель психоанализа З. Фрейд в трудах «Защитные нейропсихозы» и «Толкование сновидений». По его мнению, активизирование психологической защиты — следствие одной из основных функций

¹ Мельникова А. А., Короткина Т. И. Указ. соч. С. 91.

² Там же. С. 198.

структуры «я». Ситуативно данный механизм сохраняет самооценку, способствует снижению психологического напряжения, позволяет преодолеть конфликт внутреннего характера и т. д. Психологическая защита, таким образом, является изменением ценностной системы, при котором происходит избегание травмирующей психологической ситуации. По мнению З. Фрейда, защита необходима для разрешения конфликтов между влечениями личности и нормами, которые предъявляет к ней общество. Он считал, что формы защиты являются врожденными.

В более поздних трудах Фрейд называет все механизмы психологической защиты «техниками, которые „я“ использует в конфликте»¹.

В дальнейшем данную проблему разрабатывала А. Фрейд. Она же считала, что психологическая защита может быть не только врожденной, но и приобретенной в ходе развития личности².

Позднее термин «психологическая защита» начал использоваться и в других различных направлениях психологии. Представительница социокультурной теории К. Хорни описывает психологическую защиту как способ удовлетворить свои желания и одновременно с ними — потребность в безопасности.

Еще одно предположение выдвинул гуманистический психолог Э. Фромм. Он рассматривал психологическую защиту как один из аспектов агрессии человека, неконструктивную форму взаимодействия. Фромм выделил четыре вида защиты³:

- 1) садизм — власть над другими;
- 2) мазохизм — стремление «я» слиться с внешним объектом;
- 3) деструктивизм — уничтожение объекта, доставляющего дискомфорт;
- 4) автоматизирующий конформизм — подчинение правилам, которые диктуются извне; действие по шаблону.

Механизмы психологической защиты определяются как системы инструментов, направленные на уменьшение отрицательных переживаний, спровоцированных теми или иными конфликтами, которые ставят под угрозу целостность личности как таковой. Эти конфликты могут быть вызваны установками личности, которые, в свою очередь, могут противоречить друг другу в самой своей сути, а также

¹ Фрейд З. Защитные нейропсихозы М. : Апрель Пресс : ЭКСМО-Пресс, 1999. С. 63.

² Фрейд А. Психология «Я» и защитные механизмы. СПб. : Питер, 2018. С. 43–56.

³ Фромм Э. Защитные механизмы // Самосознание и защитные механизмы личности : хрестом. / под ред. Д. Я. Райгородского. Самара : Бахрах-М, 2000. С. 537–565.

информацией, которая поступает извне личности с ее внутренней картиной мира и собственным образом «я».

Функции защиты сами по себе противоречивы. С одной стороны, они помогают индивиду снизить фрустрацию, чувство дискомфорта и напряженности, с другой — мешают адекватному восприятию окружающей реальности, что может привести к дезадаптации.

Как уже отмечалось, среди ученых нет общей позиции относительно психологической защиты. Это выражается как в количестве выделенных защитных механизмов, так и в их определении с качественной точки зрения.

3. Фрейд выделял следующие механизмы психологической защиты:

— замещение — перенос неприемлемых реакций или чувств с предмета, который вызвал эту реакцию, на другой, нейтральный объект;

— вытеснение — блокировка в памяти неприемлемой, негативной для человека информации о действительности;

— отрицание — отказ субъекта признавать имеющийся факт действия, мысли, мотива, чувства, которые неприемлемы в обществе или противоречат установкам индивида;

— регрессия — переход на более ранние формы приспособления к окружающей действительности; бывает частичной, полной и символической;

— реактивное образование — подмена неприемлемых побуждений на противоположные;

— рационализация — оправдание субъектом своих мыслей, чувств, побуждений, которые являются неприемлемыми;

— проекция — приписывание индивидом чувств, мыслей, мотивов, желаний другому и отрицание их у себя;

— сублимация — трансформация социально запрещенных действий в более приемлемую форму.

А. Фрейд выделила аффект, активизирующий механизмы защиты, — тревожность, источниками которой могут стать страх перед «Оно», страх «я» перед «Сверх-я» и страх «я» перед действительностью. Она выделила следующие виды защитных механизмов: вытеснение, изоляция, реактивное образование, проекция, интроекция, сублимация, обращение к себе.

Рассмотрим также классификацию, описанную Е. С. Романовой и Л. Р. Гребенниковым, в которой выделены четыре группы механизмов защиты¹.

¹ Романова Е. С., Гребенников Л. Р. Механизмы психологической защиты: генезис, функционирование, диагностика. Мытищи : Талант, 1996.

1. Виды защиты, которые объединяет невозможность переработки и усвоения информации, поскольку последняя подвергается либо отрицанию, либо замещению, либо подавлению.

2. Виды защиты, которые мешают усвоению информации в ее первоначальном виде, так как изменяют саму ее суть. К ним относятся рационализация, реактивное образование, замещение.

3. Механизмы, помогающие снять негативно окрашенное эмоциональное напряжение, в том числе сублимация.

4. Механизмы, которые основаны на манипуляции окружающими людьми, в том числе регрессия.

Другая классификация механизмов психологических защит была создана американским психологом Н. Мак-Вильямс. Она предложила разделить виды защиты на первичные и вторичные. К первичным защитами относят изоляцию, отрицание, всемогущий контроль (когда индивид считает себя причиной всего, что происходит вокруг него и в мире в целом), примитивные идеализацию и обесценивание, проективную и интроективную идентификацию. Группа вторичных включает:

- возмещение — попытку субъекта изменить свои негативные, уже совершенные действия на положительные;
- вытеснение, подавление;
- замещение;
- избегание, ограничение себя от негативной, травмирующей информации или события;
- идентификацию, когда субъект отождествляет себя с другим человеком или группой людей;
- интеллектуализацию;
- компенсацию, попытку прикрыть свои недостатки и слабые стороны путем усиления других своих качеств;
- аутоагрессию;
- регрессию¹.

На современном этапе под механизмами психологической защиты понимается любое поведение индивида, которое помогает снизить или же полностью убрать дискомфорт в психологическом плане.

Следует отметить тот факт, что в редких исключительных случаях личность пользуется каким-то одним механизмом защиты. Чаще всего для решения разных конфликтов и снижения напряжения применяются различные механизмы в сочетании друг с другом.

¹ Психологическая защита: направления и методы : учеб. пособие / Т. В. Маликова, Л. А. Михайлов, В. П. Соломин, О. В. Шатровой. СПб. : Речь, 2010. С. 36–45.

Для всех механизмов психологической защиты свойственны следующие характеристики¹:

1) индивид использует их бессознательно, что приводит к самообману;

2) механизмы искажают восприятие реальных фактов, чтобы снизить у личности чувство тревоги, фрустрации и дискомфорта от происходящего.

Развитая система механизмов защиты должна отвечать следующим критериям:

— адекватность — индивид может осознавать и обсуждать свои защитные реакции;

— гибкость — список механизмов защиты, которые индивид может применять в различных ситуациях, велик и не сводится к одной-двум защитами;

— зрелость механизмов защиты, к которым относят рационализацию, реактивное образование, сублимацию; примитивными же являются регрессия, замещение, проекция.

Механизмы психологической защиты позволяют уравновесить, сбалансировать элементы структуры личности, обеспечить ее непротиворечивое поведение.

Р. Плутчик, Г. Келлерман и Х. Р. Конте предложили теорию о возможных взаимосвязях между чертами личности и механизмами психологической защиты. Например, предполагается, что робкий человек будет использовать такой механизм защиты, как вытеснение, в то время как общительный будет применять реактивное образование, а отрицанием и проекцией как защитой будут пользоваться подозрительные люди².

К базовым механизмам психологической защиты относятся следующие.

1. **Отрицание.** Личность отрицает ту или иную травмирующую информацию. Человек отрицает информацию/событие, которое само по себе действительно и очевидно для других людей, но для него является неприемлемым, не вписывающимся в его установки. Информация, которая тревожит, не воспринимается. Этот процесс направлен вовне. Характеризуется искажением восприятия действительности,

¹ *Либина А., Либин А.* Стили реагирования на стресс: психологическая защита или совладание со сложными обстоятельствами? // *Стиль человека: психологический анализ* / под ред. А. В. Либина. М.: Смысл, 1998. С. 190–205.

² *Plutchik R., Kellerman H., Conte H. R.* A structural theory of ego defenses and emotions // *Emotions in personality and psychopathology* / C. E. Izard (ed.). N. Y., 1979. P. 229–257.

свойственно чаще всего истероидным личностям. Считается примитивной защитой, проявляется у детей и лиц с низким интеллектом. Люди, у которых отрицание преобладает, настаивают на том, что все прекрасно, и что бы ни произошло, это к лучшему. Данный вид защиты может сыграть как положительную, так и отрицательную роль. Положительный эффект он возымеет в ситуации, когда необходимо сдерживать себя, например в случае катастрофы. Отрицательную — в опасных для жизни ситуациях, например при игнорировании физической боли.

2. Вытеснение. Все нежелательные для общества мысли, чувства, мотивы переносятся в бессознательное. Негативные ситуации, воспоминания могут намеренно вытесняться и таким образом забываться. Чувства, мысли могут причинять беспокойство и становиться неприемлемыми для сознания — в этот момент может активизироваться механизм вытеснения. Он может нести негативные последствия в случаях, если: не будет справляться со своими функциями; воспрепятствует определенным позитивным эмоциям; вступит в силу в момент, когда будет более выгодна другая стратегия поведения. Часто входит в состав более зрелых видов защиты, таких как реактивное образование, изоляция и т. д. 3. Фрейд считал, что вытеснение является «прародителем» всех механизмов психологической защиты личности.

3. Регрессия. Переход на более ранние стадии развития психики. Защита происходит путем трансформации сложных ситуаций в более простые и понятные, за счет чего снижается напряжение. Возвращение к знакомому способу действий после достижения нового, более высокого уровня развития. Это довольно простой механизм защиты, который не является просьбой о поддержке или утешении. Уход в болезнь является разновидностью регрессии. Когда механизм регрессии определяется как ведущая защита при преодолении каких-либо трудных жизненных ситуаций, личность может быть охарактеризована как инфантильная.

4. Компенсация. Попытка заменить какие-либо слабости, недостатки, будь они реальными или воображаемыми, другими качествами. Чаще всего эти качества индивид приписывает себе, хотя в действительности они ему не присущи. Согласно исследованиям: «Другим проявлением компенсаторных защитных механизмов может быть ситуация преодоления фрустрирующих обстоятельств или сверхудовлетворения в других сферах. Часто это происходит при необходимости избегания конфликта с другой личностью и для

повышения чувства самодостаточности. При этом заимствованные ценности, установки или мысли принимаются без анализа и пере-структурирования и поэтому не становятся частью самой личности»¹.

5. **Проекция.** Чувства, которые испытывает индивид, для него не характерны и свойственны другим личностям. Является примитивной защитой. В более зрелой форме может быть основой эмпатии. В тяжелой форме данный механизм может привести к непониманию, тем самым нанести вред межличностным отношениям. Спроецированная позиция может серьезно искажать реальный образ объекта. Чаще всего проецируются негативные черты, такие как агрессивность или предвзятость, которые, в свою очередь, у собственного «я» отрицаются. Бывает следующих разновидностей:

- атрибутивная — наделение собственными мотивами, эмоциями, действиями других;
- комплементарная — отображение качеств, которые добавочно присущи на самом деле;
- рациональная — оптимальное мотивирование;
- аутистическая — обусловленность восприятия различными потребностями личности.

6. **Замещение.** Перенос подавляемых эмоций с одного объекта на другой, менее значимый или опасный. Чувства, эмоции, действия перенаправляются с «естественного» объекта на новый, а первоначальный объект скрывается. Культуры, в которых есть тенденции к расизму, сексизму, гетеросексизму, ущемлению гражданских прав, часто содержат в себе элемент замещения.

7. **Рационализация.** К ней относятся такие механизмы, как интеллектуализация и сублимация. Часто данный механизм применяется в случае, когда индивиду не удастся достигнуть желаемого результата и он начинает отрицать само желание его достижения. В другой ситуации результат оказывается отрицательным, и индивид себя убеждает в том, что это «не так уж и плохо». Свойствен людям с высоким уровнем интеллекта и творческим потенциалом. Данный вид защиты помогает выйти из неприятной ситуации с минимумом негативных эмоций. В то же время люди, часто прибегающие к рационализации, редко делают что-то только потому, что это хорошо для них.

8. **Изоляция (отчуждение)** — локализация травматических моментов внутри сознания.

¹ Терехова Т. А. Профессиональная психодиагностика. Иркутск, 2012. С. 58.

9. Идентификация — бессознательное соотнесение себя с другим объектом, индивидом, идеалом и т. д. Иными словами, неосознанный процесс переключивания на себя чувств и характеристик, присущих субъекту. З. Фрейд считал, что именно посредством этого механизма дети младшего возраста усваивают поведенческие модификации авторитетных для них взрослых, отождествляют себя с женской или мужской ролью и формируют «Сверх-я». По его суждению, процесс идентификации является защитой от субъекта посредством уподобления ему.

10. Реактивное образование. Предотвращение проявления неприемлемых чувств, эмоций, реакций при помощи развития и усиления противоположных стремлений. Переформирование негативно-го аффекта в позитивный и наоборот. Данный механизм появляется у личности в три-четыре года. Одной из главных функций данного вида защиты является устранение амбивалентности чувств. Способствует адаптации. Схожим по характеристикам является механизм вытеснения.

11. Сублимация — снижает уровень напряжения в момент конфликта посредством преобразования инстинктивных психических форм (в том числе десексуализации импульсов) в социально желаемые. Благодаря сублимации энергия влечений перенаправляется на более высокие цели несексуального характера. По мнению З. Фрейда, склонность личности к творчеству объясняется сублимацией.

12. Интроекция — процесс внедрения в психологическую структуру «я» внешних ценностей и стереотипов с целью прекращения их функционирования в качестве угрозы. Также характеризуется тенденцией к присвоению мнений, убеждений других, невзирая на имеющиеся собственные взгляды и вне всяких попыток к их изменению, адаптации к своим. Интроектами принято называть ценности, убеждения, взгляды, принятые без какого-либо анализа и реструктуризации. З. Фрейд рассматривал интроекцию в качестве не только психологического механизма защиты, но и неотъемлемого психического механизма развития личности.

Выдающийся немецкий психотерапевт Ф. Перлз, в отличие З. Фрейда, описывал интроекты с точки зрения отрицательных образований, а сам процесс — в виде автоматического присвоения внешних стереотипов и ценностей, которые характерны только для незрелой личности. Он обращал внимание на существование механизмов, которые присущи более развитой личности, к примеру ассимиляции

(реструктуризации поведенческих и социальных норм, предлагаемых социумом личности).

13. В некоторых источниках упоминаются **фантазии**, выполняющие функцию защитного механизма компенсации. Активация компенсаторной функции приводит к снижению чувства неполноценности, уменьшает значимость травмирующего воздействия (обид, унижений, оскорблений и т. п.).

14. **Деперсонализация** — восприятие других индивидов обезличенными и конформными. Таким образом индивид защищает сам себя, ограждаясь от других эмоциональным восприятием, то есть воспринимает других людей лишь в качестве их социальной роли (к примеру, пациент, директор, врач и т. д.).

15. **Интеллектуализация** представляет собой более высокую степень изолирования аффекта от интеллекта. Подросток, который находится в состоянии изоляции, чаще всего говорит, что у него нет никаких чувств в этот момент, а человек, применяющий интеллектуализацию, может вести разговор о чувствах и эмоциях таким образом, что его оппонент будет думать об их отсутствии. Но следует заметить, что в том случае, когда подросток не может сохранить защитную неэмоциональную когнитивную реакцию, другие на интуитивном уровне воспринимают его поведение как неискреннее.

Вытеснение, регрессия, интеллектуализация, рационализация, сублимация являются вторичными механизмами психологической защиты (высшего порядка).

А. Фрейд считала, что существуют два типа реакций защитных механизмов:

- депривация импульсов в осознанном поведении;
- изменение их до первичного уровня со снижением или отклонением в сторону.

В результате анализа работ отца и собственной психоаналитической практики А. Фрейд пришла к выводу, что совокупность психозащитных техник ведет к образованию определенной симптоматики, проявлению болезни и сказывается на поведении. Более обширно концепция механизмов психологической защиты описана в ее труде «Психология „Я“ и защитные механизмы», который на русском языке впервые был опубликован в 1993 году. Согласно суждениям А. Фрейд, механизмы психологической защиты несут в себе функцию адаптации и интеграции личности¹.

¹ Фрейд А. Указ. соч. С. 48–56.

Также данные механизмы психологической защиты личности делятся на две группы:

- 1) примитивные (отрицание, замещение, регрессия);
- 2) зрелые (рационализация, интеллектуализация, компенсация, сублимация).

Эго-психолог Х. Хартманн предположил, что психозащитные механизмы «я» одновременно выполняют функцию контроля над влечениями и являются способом адаптации к социуму.

В 1950–1970-х годах советские психологи применяли понятия «психологический барьер», «защитная реакция», «компенсаторный механизм» вместо термина «психологическая защита», так как данный предмет изучения рассматривался внутри других феноменов. Примером этого могут послужить научные работы Ф. В. Бассина, В. Е. Рожнова, Е. Д. Карвасарского и т. д. Поэтому определение видов психологической защиты многообразно и зависит от сопряженных с ними феноменов в исследовании. В целом при описании механизмов защиты авторы отмечают их значимость в процессе преодоления стресса. Российские ученые рассматривают различные аспекты этой функции психологической защиты. Так, В. Ф. Бассин и В. Е. Рожнов описывали психологическую защиту как вид психической деятельности, который направлен на избавление от результатов травмы психического характера. В. А. Ротенберг утверждал, что психологическая защита служит механизмом поддержки единства сознания. В. Н. Цапкин писал о психологической защите как о методе репрезентации искаженного значения. И. В. Тонконогий считал ее вариантом переработки информации головным мозгом, при котором неблагоприятная «угрожающая» информация купуруется. Р. А. Зачепиский охарактеризовал психологическую защиту как форму реагирования пассивно-оборонительной направленности в патогенной актуальной ситуации жизни индивида. В. А. Ташлыков представил психологическую защиту как систему адаптивного изменения восприятия и оценки, которая активизируется в случае неадекватной оценки личностью чувства беспокойства, тревожности, спровоцированного внешним или внутренним конфликтом и сопровождающегося неспособностью человека совладать со стрессом.

В целом защитные механизмы действуют на бессознательном уровне и искажают негативное восприятие действительности с целью снижения уровня тревоги.

В. С. Мухина считает, что существуют два основных механизма, которые принимают участие в развитии личности:

- 1) идентификация, отвечающая за социализацию, эмоциональность;
- 2) обособление, отвечающее за формирование коммуникаций, индивидуализацию.

Функциональной составляющей здесь являются уже перечисленные механизмы развития, защитные механизмы и копинг-механизмы.

Вариации защитного поведения начинают формироваться и закрепляться в подростковом возрасте, наряду с этим формируется тревожность как устойчивое личностное новообразование. Таким образом, тревожность в ходе своего развития постепенно встраивается в защитную систему. К периоду поздней юности, когда происходит стремительное становление личности, данный процесс переходит в стадию завершения.

Ю. Е. Болотин, К. А. Чугунова и Е. В. Якунина в своей статье описывали этапы изучения механизмов психологической защиты личности в подростковом возрасте¹. В тексте упоминается точка зрения Р. М. Грановской, считающей психологическую защиту неким барьером, который ограждает личность от целостного восприятия окружающего мира и сужает, искажает всяческие представления. Индивид воспринимает только минимально опасную, нетревожную информацию, которая впоследствии искажается и в таком виде сохраняется в сознании.

Р. М. Грановская² и А. В. Соловьева³ подчеркивали, что начальный этап формирования механизмов психологической защиты проходит в детском возрасте, затем, в 12–14 лет, они усиливаются. Первичными оказываются механизмы проекции и изоляции (отрицания).

Результаты многочисленных исследований показывают, что старший подростковый возраст характеризуется незрелыми механизмами — компенсацией и гиперкомпенсацией. Юношескому возрасту присущи механизмы психологической защиты личности: гиперкомпенсация, рационализация, а взрослому — отрицание, регрессия, рационализация.

¹ Болотин Ю. Е., Чугунова К. А., Якунина Е. В. Механизмы психологической защиты в подростковом возрасте // Молодой ученый. 2017. № 2 (136). С. 688–690.

² Грановская Р. М. Психологическая защита. СПб. : Речь, 2007.

³ Соловьева А. В. Психологическая защита в подростковом возрасте. Сущность, содержание, причины. М. : Флинта : Наука, 2013.

Механизмы психологической защиты согласно их предназначению разделяют на три группы.

К первой группе относятся: изоляция, вытеснение и отрицание. Они отвечают за препятствование переработки полученной информации, при которой не совпадающий с представлениями индивида опыт не может быть допущен к осознанию.

Вторую группу составляют механизмы, связанные с искажением чувственной и поведенческой сфер и дающие индивиду возможность контроля собственных чувств и поступков путем их осмысления. К ним относятся деперсонализация и рационализация, проекция и замещение, а также идентификация.

Третья группа включает механизмы, имеющие манипулятивный характер, такие как фантазия, регресс и уход.

Исследователями до сих пор не установлено точное количество механизмов психологической защиты. А. Фрейд выделяла 15 механизмов, ею же была сделана попытка определить последовательность их проявления и функционирования. В 1975 году в психотерапевтических справочниках и в словаре Психиатрической ассоциации США было описано 23 механизма.

Б. А. Маршинин типологизировал и охарактеризовал защитные механизмы¹. Согласно его теории, они делятся на два вида.

1. Проективные механизмы, цель которых — не позволить информации достичь сознания. Это отрицание, идентификация, проекция и изоляция — также их относят к категории примитивных, незрелых и более простых. За ними следуют более зрелые (дефензивные) механизмы, отвечающие за допуск информации к сознанию, но с изменениями. К ним относятся рационализация и сублимация. В некоторых источниках в качестве защитных дефензивных механизмов также упоминаются юмор и альтруизм.

2. Механизмы психологической защиты, направленные на снижение тревожности без изменения характерного аспекта побуждения.

Е. Н. Андреева провела исследование, в ходе которого выявила особенности применения защитных механизмов по половому признаку. Она утверждает, что женщины в большинстве случаев используют компенсаторный механизм, уходя в какой-либо род деятельности, «сглаживая» собственные недостатки и неудачи. Однако данный вариант ухода и заикленность на одной деятельности может нанести ущерб другим сферам или сделать их вовсе невозможными.

¹ Маршинин Б. А. Психофизиологические механизмы произвольных мыслительных действий // Мир психологии. 2009. № 2. С. 49–59.

У мужчин в качестве преобладающего механизма зафиксировано вытеснение, объясняющееся забыванием реальных травмирующих причин или событий и специальным нереагированием на них с заменой на менее беспокоящие. При этом стоит помнить о том, что подавленная информация не исчезает, а со временем трансформируется в нечто глубинное, пути выхода которого негативно сказываются на психике индивида, а также на организме в целом, приобретая психосоматический характер.

Проанализировав данные защитных механизмов, мы делаем вывод, что использование любого психозащитного механизма может быть как конструктивным, так и деструктивным.

2.3. ПРИЕМЫ СОВЛАДАНИЯ СО СТРЕССОМ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ВЫГОРАНИЕМ (КОПИНГ-СТРАТЕГИИ)

Одним из важнейших аспектов сохранения психического здоровья является копинг, который также позволяет в значительной степени повысить душевное благополучие и качество жизни.

В соответствии с определением, которое предложили Р. Лазарус и С. Фолкман, копинг — это поведенческие и когнитивные попытки взять под контроль определенные внутренние или внешние требования, которые являются чрезвычайными для ресурсов человека или же обуславливают значительное напряжение¹.

Главная задача копинга — адаптация личности к стрессовым ситуациям и жизненным трудностям. Также немаловажной чертой копинга является его свойство способствовать преодолению трудной жизненной ситуации. Кроме того, копинг уменьшает и компенсирует отрицательное воздействие стрессовой ситуации на личность.

Наиболее распространенной трактовкой термина «coping behavior» в современных научных изданиях является «определенная стратегия поведения в различных трудных ситуациях, к которым могут относиться как бытовые проблемы, возникающие регулярно, так и критические жизненные ситуации»².

Как считает Ф. Коэн, копинг следует определять как эпизодическое поведение или же в качестве системы диспозиций³. Также автор

¹ Lazarus R. S., Folkman S. The Concept of Coping // Monat A., Lazarus R. S. Stress and Coping. N. Y., 1991. P. 189–206.

² Анцыферова Л. И. Личность в трудных жизненных условиях: переосмысливание, преобразование ситуаций и психологическая защита // Психологический журнал. 1994. Т. 15, № 1. С. 4.

³ Cohen F. Measurement of coping // Monat A., Lazarus R. S. Op. cit. P. 228–244.

отмечает, что копинг может трактоваться как стиль поведения. Как система диспозиций он является вариацией поведения в различных стрессовых ситуациях. Иными словами, человек придерживается уже освоенных и ранее использованных типов поведения. Таким образом, в этом случае копинг есть не что иное, как комплексное поведение, которое основывается на множестве особенностей как внешней среды, так и самой личности. Тогда копинг является следствием приспособления творческого характера: это означает, что личность определяет новый и наиболее подходящий под ситуацию тип поведения в трудной жизненной ситуации.

Если же рассматривать копинг как эпизодическое поведение, под ним будет пониматься вариант преодоления конкретным человеком той или иной трудной ситуации. Тем не менее Ф. Коэн обращает внимание на тот факт, что в рамках данного подхода невозможно разработать достоверный прогноз, который позволил бы понять, какие способы преодоления ситуаций человек будет использовать в дальнейшем.

В контексте всей жизни человека копинг-стратегии — это один из ключевых инструментов преодоления трудных ситуаций (или так называемых переломных моментов). В то же время копинг-стратегии могут быть определены как частный случай индивидуальной жизненной стратегии. В свою очередь, сам процесс копинга в таком случае будет представлять собой изменение (модификацию) жизненного стиля, основывающееся в первую очередь на сложившейся ситуации¹.

Таким образом, можно выделить следующие сферы для проявления копинг-стратегий:

- оценка сложившейся ситуации;
- решение проблемы на практике;
- фокусировка на эмоциональном состоянии.

В настоящее время не существует общепризнанного определения социально-психологических характеристик личности. Это препятствует их соотнесению и вычленению. На современном этапе развития социальной психологии личности вопрос определения данного термина является одним из наиболее важных и обсуждаемых в научной среде.

В основе исследования личности как психологического явления должен лежать глубокий и многоаспектный анализ ее структуры. Как считает Б. Г. Ананьев, данная структура представляет собой

¹ Волкова Н. В. Coping strategies как условие формирования идентичности // Мир психологии. 2004. № 2 (38). С. 119–124.

образование и определенную организацию свойств. Следует отметить, что целостное образование такого рода может функционировать лишь путем взаимовлияния и взаимодействия множества свойств, представляющих собой элементы структуры личности¹. В свою очередь, процесс формирования структуры личности длится всю жизнь человека. В сущности, это продукт социального развития индивида. Необходимо понимать, что структура личности представляет собой целостную систему противоположностей, плавно переходящих друг в друга. Таким образом, способ структурирования конкретных элементов отражает главные качества и свойства, фактически являющиеся центром для остальных качеств.

Р. Лазарус называет копинг-стратегиями такие стратегии действий, которые применяются человеком при психологической угрозе или в условиях, когда он вынужден приспосабливаться к новому².

Таким образом, копинг-механизмы нужны для оптимизации способа реагирования на стрессовые ситуации. Человек, в зависимости от особенностей и характеристик той или иной кризисной ситуации, а также в соответствии с ее значением в жизни, будет действовать определенным образом. Также это будет сопровождаться выплескиванием истинных чувств и эмоций. Именно от личности и особенностей ситуации будет зависеть совладание с собственными эмоциями. Один человек может в разное время по-разному реагировать на одну и ту же ситуацию.

На эффективность копинг-стратегий оказывают влияние и контекст, в котором происходит реакция, и непосредственно реакция. Совершенно неэффективные в одних ситуациях копинг-стратегии могут демонстрировать крайне высокую степень эффективности в других.

Р. Лазарус определяет следующие разновидности копинг-механизмов:

- самоконтроль;
- конфронтация;
- поиск социальной поддержки;
- дистанцирование;
- принятие ответственности;
- положительная переоценка;
- бегство-избегание;
- планирование преодоления трудностей.

¹ *Ананьев Б. Г.* Личность, субъект деятельности, индивидуальность. М. : Директ-Медиа, 2008. С. 46–51.

² *Lazarus R.* Psychological Stress and Coping Process. Frydenberg, 2002. P. 14–18.

Р. Лазарус совместно с С. Фолкманом разработал методику определения доминирующих у человека копинг-стратегий. Основной целью ее применения является установление копинг-стратегий и механизмов, а также методов решения проблем и преодоления возникающих в ряде областей психической деятельности трудностей. Разработана методика в 1988 году. В 2004-м она была адаптирована Т. Л. Крюковой, Е. В. Куфтяк, М. С. Замышляевой¹. Авторы методики отмечают, что процесс преодоления возникающих в жизни трудностей представляет собой систему динамических поведенческих и когнитивных условий индивида, изменение которых необходимо для управления внутренними или внешними требованиями, превышающими ресурсы индивида или обуславливающими возникновение напряжения.

В сущности, основная цель преодоления неблагоприятных жизненных ситуаций заключается в совладании с трудностями. Кроме того, важной задачей является компенсация и нивелирование их негативно-го влияния. Совладающее поведение может быть рассмотрено в качестве целенаправленного социального поведения, которое способствует преодолению возникших жизненных трудностей или позволяет справиться со стрессовой ситуацией при помощи осознанных стратегий действий. При этом в процессе преодоления трудностей применяются средства, адекватные ситуации и личностным особенностям. Такое осознанное поведение необходимо в первую очередь для преодоления, изменения трудной ситуации (если она может контролироваться). В случае, если трудная жизненная ситуация не поддается контролю, это осознанное поведение будет направлено на адаптацию к ее условиям. Такое поведение является весьма важным аспектом социальной адаптации здоровых людей. Стратегии и стили определяются как компоненты социального поведения, предназначенные для преодоления человеком стрессовых ситуаций.

В. А. Бодров доказал взаимосвязь профессионального опыта и системы оценки человеком стресса на экспериментальном уровне². Кроме того, автор установил, что профессиональный опыт влияет и на выбор стратегии преодоления стрессовых ситуаций. Как правило, наличие задач, предполагающих самостоятельное решение, использование принципиально новых средств и оборудования, а также поддержка коллег способствуют принятию решений, направленных

¹ Крюкова Т. Л., Куфтяк Е. В. Опросник способов совладания (адаптация методики WCQ) // Журнал практического психолога. 2007. № 3. С. 93–112.

² Бодров В. А. Психологический стресс: развитие и преодоление. М. : ЛитРес, 2016.

на преодоление стресса. При этом важно отметить тот факт, что успешное разрешение стрессовых ситуаций, связанных с профессиональной деятельностью, будет способствовать преодолению стресса и в иных сферах жизни.

Стадии выгорания связаны в первую очередь с видами совладающего поведения. В зависимости от степени проявления выгорания могут использоваться те или иные механизмы защиты. Другими словами, мощность защитного механизма будет зависеть в основном от уровня профессионального выгорания. Исходя из этого, можно сделать вывод, что профессиональная деформация и копинг-стратегии взаимосвязаны.

Проведя многоаспектный и комплексный анализ подходов отечественных и зарубежных авторов, занимающихся изучением рассматриваемой проблематики (Р. Лазаруса, С. П. Безносова, Л. Н. Корнеевой, Р. М. Грановской и др.), мы можем утверждать, что в общем случае процесс определения адекватной ситуации стратегии поведения в стрессовой обстановке является крайне сложным и многоплановым.

Совладание — это индивидуальный подход к взаимодействию с ситуацией. Как правило, в его основе лежат психологические возможности человека и значимость ситуации или проблемы для него.

Сущность копинга заключается в том, что он представляет собой переменную. В основе этой переменной лежат три основных фактора: фактическая ситуация, личность субъекта, а также условия социальной поддержки.

Основываясь на анализе многочисленных исследований, можно утверждать, что стратегии защитно-преодолевающего и конфликтного поведения как различные способы реагирования человека на возникающие в его жизни трудные ситуации тесно взаимосвязаны с особенностями характера данной личности. Эти же особенности, в свою очередь, обусловлены структурами защитно-совладающего и конфликтного поведения¹.

При анализе структуры конфликтного поведения человека центральное место в ней следует отдать соперничеству, а сотрудничество расположить на периферии. Если человек склонен к соперничеству, это резко понижает его степень готовности пойти

¹ *Востриков А. В.* Взаимосвязь индивидуальных стратегий конфликтного поведения, копинг-стратегий и механизмов психологической защиты // Психиатрия: современные тенденции охраны психического здоровья : сб. науч. тр. / под общ. ред. Е. В. Руженской. Иваново, 2017. С. 121–123.

на компромисс или использовать стратегию приспособления. Наблюдается и обратная закономерность — при использовании и пассивных (приспособление), и конструктивных (компромисс) стратегий поведения в конфликте у человека происходит подавление склонности к соперничеству.

Анализ структуры копинг-поведения показывает, что для нее характерны тесные прямые взаимосвязи, которые образуются между разными по степени конструктивности типами копингов, при этом поиск социальной поддержки в данной структуре занимает обособленную позицию. Судя по всему, менее конструктивные типы совладающего поведения активизируются в случае невозможности или неэффективности для данной ситуации использования конструктивного копинга. При этом и вариант с опорой на поддержку окружения также не предполагает включения других вариантов совладающего поведения, которые требуют от человека в большей степени опираться на самостоятельные усилия¹.

В ходе исследования копинг-стратегий в структуре их взаимосвязей было обнаружено, например, что между самоконтролем, принятием ответственности и положительной переоценкой как копинг-стратегиями, с одной стороны, и показателями духовного уровня личности — с другой, существуют значимые положительные корреляционные взаимосвязи. То есть, оказавшись в условиях стрессовой ситуации, лица с высокой степенью выраженности духовных устремлений, как правило, стараются контролировать собственное эмоциональное состояние. Также они стремятся управлять своими действиями и контролировать события. Решение проблем они ищут в осмыслении их с точки зрения духовных ценностей и личностного роста.

Позитивная переоценка является единственной копинг-стратегией, взаимосвязанной с показателями личностного роста. Иными словами, человек, справляясь со стрессовыми ситуациями, склонен извлекать из этого процесса положительный опыт.

Однако необходимо иметь в виду: положительные качества индивида (например, присущая ему сердечность), либо его нацеленность на духовное развитие, либо наличие у него отличного образования

¹ *Ялтонский В. М., Сирота Н. А.* Психология совладающего поведения: развитие, достижения, проблемы, перспективы // *Совладающее поведение: современное состояние и перспективы* / под ред. А. Л. Журавлева, Т. Л. Крюковой, Е. А. Сергиенко. М., 2008. С. 21–56.

или высокого уровня культуры — всё это не будет гарантировать, что человек станет использовать только позитивные копинг-стратегии.

Если же обратиться к исследованиям, то «высокие показатели копинг-стратегии бегства-избегания соотносятся с высокими показателями телесного уровня личности, которые, в свою очередь, также коррелируют с невысокими показателями копинг-стратегии самоконтроля»¹.

Это значит, что если личность нацелена на материальный успех, удовлетворение материальных потребностей, достижение телесного комфорта, то в стрессовой ситуации такой человек будет закрывать глаза на проблему, не будет пытаться решить ее. В поведении таких людей часто наблюдаются эмоциональные выбросы и ситуативность реагирования.

Таким образом, можно сделать вывод: то, как человек будет вести себя в стрессовой ситуации (стремиться ее решить, контролировать свои действия и чувства, проводить разносторонний анализ обстановки либо демонстрировать противоположную, описанную выше стратегию), зависит прежде всего от степени выраженности личностного уровня.

Исследователи определили еще одну особенность: «как отдельные элементы жизнестойкости, так и общий показатель жизнестойкости имеют значимые отрицательные взаимосвязи с бегством-избеганием. Однако при этом каждая из шкал жизнестойкости (кроме вовлеченности) положительно коррелирует с так называемой стратегией „планирования решения проблемы“. Такие шкалы, как вовлеченность, принятие риска и общий показатель жизнестойкости, обладают тесной взаимосвязью с положительной переоценкой ситуации»².

В той же статье А. В. Котенева указывает: чем выше показатели по копинг-стратегии «принятие ответственности», тем выше показатели по шкале «принятие риска», то есть условием того, что человек принимает риски сложной ситуации, является его готовность принять ответственность за нее и связанные с ней события. Соответственно, при реализации поведенческой жизнестойкости для человека будут характерны планирование решения проблемы и положительная переоценка ситуации как избираемые стратегии совладания при значимой роли принятия ответственности за происходящие события.

¹ Котенева А. В. Личностные уровни и система жизнеобеспечения личности в стрессовых ситуациях // Вестн. Костромского гос. ун-та. Сер. «Педагогика. Психология. Социокинетика». 2016. Т. 22, № 1. С. 111–116.

² Там же. С. 113.

Общие показатели жизнестойкости обладают отрицательными взаимосвязями с регрессией и замещением. В свою очередь, положительные взаимосвязи общие показатели жизнестойкости имеют с компенсацией, отрицанием и рационализацией. Аналогичная ситуация наблюдается и в случае с изучением взаимосвязей трех элементов жизнестойкости — вовлеченности, контроля и принятия риска¹.

Таким образом, чем более человек вовлечен в деятельность, тем в меньшей степени у него выражены проекция, замещение и показатели регрессии и в большей степени — показатель отрицания. Показатели контроля отрицательно связаны с общим показателем напряженности защит, замещением и регрессией и положительно — с компенсацией и рационализацией. При этом А. В. Котенева указывает: «Шкала принятия риска имеет отрицательную корреляционную взаимосвязь с такими механизмами психологической защиты, как регрессия и замещение, а положительную корреляционную взаимосвязь — с отрицанием»².

Если суммировать результаты, то жизнестойкость человека, применяемые им копинг-стратегии и механизмы психологической защиты являются целостной системой жизнеобеспечения, способствующей адаптации личности к стрессовым и экстремальным ситуациям. Тем не менее это не означает, что каждый элемент данной системы усиливает и дополняет остальные. Так, В. И. Филиппович отмечает, что высокий уровень напряженности большинства психологических защит сопряжен с низким уровнем жизнестойкости человека, усиливают жизнестойкость защитные механизмы отрицания в случае нормы и отрицания совместно с рационализацией — в случае пограничного психического расстройства³. На это же указывает в своей работе и М. В. Богданова⁴.

Таким образом, нами было рассмотрено явление профессионального выгорания, а также стратегии совладающего поведения и механизмы психологической защиты, часть из которых являются продуктивными и могут способствовать преодолению симптомов профессионального выгорания. Указанными продуктивными механизмами психологической защиты и копинг-стратегиями можно

¹ Котенева А. В. Указ. соч. С. 114.

² Там же. С. 115.

³ Филиппович В. И. Взаимосвязь жизнестойкости и психологических защит при пограничных психических расстройствах и в норме // Вестн. Кемеровского гос. ун-та. 2014. № 4 (60), т. 1. С. 135–139.

⁴ Богданова М. В. Взаимосвязь жизнестойкости с личностной зрелостью и уровнями жизнеобеспечения личности // Вестн. Тюменского гос. ун-та. 2012. № 9. С. 149–156.

овладевать в процессе активного психологического обучения, в частности они могут быть рекомендованы в рамках социально-психологических тренингов со специально разработанными программами. Соответственно, на основании проведенного исследования возможна разработка программы социально-психологических тренингов или обучающих занятий, направленных на активизацию личностных ресурсов для преодоления эмоционального выгорания и на обучение использованию в ходе профессиональной деятельности конструктивных стратегий преодоления стресса, ведущего к выгоранию.

Глава 3

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ КАК ФАКТОР ДЕСТАБИЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

3.1. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ В КОНТЕКСТЕ КОНФЛИКТОЛОГИИ

Рассмотрев психологический корпус теорий и практик преодоления профессионального выгорания, обратимся к институционально-конфликтологическому подходу.

Современные социально-экономические процессы, присущие нынешней эпохе развитого капитала, диктуют требование максимальной эффективности предприятий в условиях активной конкурентной борьбы за рынки. Эффективность предприятий в процессе конкуренции в немалой степени зависит от стабильности предприятия, его организационной целостности и слаженности производственной и административной сфер. Субстратом всех этих отношений и атрибутов являются человек и его деятельность в рамках трудового коллектива, определяющая все исходные характеристики предприятия. В связи с этим вопрос о статусе членов трудового коллектива (как простых работников, так и менеджеров), их благосостоянии, готовности работать на благо предприятия, личной включенности в трудовой процесс и способности воспроизводить свои трудовые ресурсы является вопросом о статусе самого предприятия (через логическое отношение «субстрат — актуализация в явлении»).

Все многообразие статусных характеристик трудового коллектива и отдельных его членов, влияющих на качество работы предприятия, довольно сложно определить посредством единой категории. В то же время в психологии используется понятие «профессиональное выгорание», которое позволяет комплексно оценить качества предприятия по его основному ресурсу — трудовой силе. Однако данное понятие характеризует качество труда на предприятии не прямым образом, а косвенным — через различные негативные факторы деятельности предприятия, снижающие качество работы трудового коллектива. Прямая же оценка качества труда возможна опосредованно — как отсутствие негативных факторов (апофатическое определение).

Обобщая материалы предыдущих разделов, остановимся на следующем. Официально история исследований профессионального выгорания начинается в 1974 году с работ Г. Фрейденбергера, определившего так негативные переживания (эмоциональное истощение), вызванные дегуманизирующими факторами трудовой действительности человека¹. Профессиональное выгорание первоначально определялось как проблема представителей так называемых помогающих профессий или профессий, тесно связанных с человеческим общением (врачи, учителя, психотерапевты, практикующие юристы, консультанты в различных сферах, коммивояжеры и т. д.). В дальнейшем, по мере развития исследований в данной сфере, становилось все более очевидным наличие этого феномена и в других сферах. Профессиональное выгорание испытывают люди, занятые монотонным, однообразным трудом (сфера промышленного производства); люди, чья профессиональная деятельность связана с риском, ответственностью, постоянно меняющимися факторами профессиональной активности (предприниматели, менеджеры и т. д.).

Распространенность профессионального выгорания обуславливает поиск исследователями не столько универсальных определений (как может показаться с первого взгляда), сколько определений, концентрирующихся на симптоматике выгорания (что не случайно, ведь само понятие было предложено в рамках психиатрии²).

Так, считающееся классическим определение профессионального выгорания Б. Уизерса, делая акцент на работниках помогающих профессий, высвечивает симптоматику данного явления: «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. Это реакция на хроническое эмоциональное переутомление, являющееся следствием избыточного общения с другими людьми, особенно если у тех имеются какие-либо неприятности или проблемы. Таким образом, его можно рассматривать в качестве одного из видов стрессов, связанных с профессиональной деятельностью»³.

¹ *Freudenberger H.* Staff Burn-Out // *Journal of Social Issues.* 1974. Vol. 30, № 1. P. 159–165.

² Международная классификация болезней (МКБ-11). Класс: «Факторы, влияющие на состояние здоровья населения и обращения в учреждения здравоохранения»; подкласс: «Факторы, влияющие на состояние здоровья»; блок: «Проблемы, связанные с занятостью или безработицей»; код: QD85; название: «Переутомление».

³ *Уизерс Б.* Управление конфликтом. СПб. : Питер, 2004. С. 42.

Таким образом, на основании данного определения можно сделать вывод, что профессиональное выгорание выражается в следующих симптомах:

- эмоциональное истощение;
- деперсонализация (отчуждение труда);
- снижение уровня личных достижений.

При этом следует отметить, что причиной этих симптомов является переутомление, вызванное излишним вторжением трудовой сферы в психическую реальность человека (иными словами, вынужденное чрезмерное внимание к профессиональной деятельности), или же стресс. Указание на стрессовую этиологию профессионального выгорания свидетельствует о том, что причины данного явления могут быть проанализированы в контексте исследования факторов внешней трудовой среды, где наиболее важной характеристикой выступает степень противоречивости между ожиданиями работника и формой их реализации.

Происхождение понятия «профессиональное выгорание» из психологии лишний раз указывает на то, что его нельзя рассматривать формально, в отрыве от человека. Само понятие обретает смысл лишь в случае его анализа как специфического отношения в связке «работник — трудовая среда». Однако психологическое изучение профессионального выгорания обычно строится как исследование личности человека, уделяя факторам стресса недостаточный или второстепенный интерес. Такой подход вполне правомерен в рамках психологии, однако недостаточная распространенность комплексного подхода, состоящего в дополнении психологических исследований субъекта профессионального выгорания изучением внешних объективных факторов¹, а также влияния их совокупности на систему предприятия, предопределяет конфликтологическое исследование данного феномена.

Однако, прежде чем перейти к анализу факторов профессионального выгорания, необходимо определить, каким образом в сфере субъективных переживаний может быть поставлен вопрос об объективных факторах.

Любой работник, погружаясь в сферу профессиональной занятости, приобретает к системе ценностей, норм, предписанных правил, условий получения выгоды, как материальной (зарплата, социальный пакет и т. д.), так и духовной (удовлетворенность от труда,

¹ Само понятие «объективный фактор» в пространстве субъективного переживания эмоционального истощения уже является весьма нетривиальным для психологии.

самореализация, самоуважение и т. д.). В этом смысле личные качества работника оказываются специфически ориентированы относительно трудовой культуры вообще и конкретного предприятия в частности. Если работник по тем или иным личным причинам не соответствует им, профессиональное выгорание не наступит. Такой работник оказывается в состоянии оценить свое несоответствие занимаемой должности по формальным (образование, квалификация) или личностным (сложность в адаптации) критериям. Если же по какой-то причине работник не способен провести подобную «самодиагностику», то это делает за него коллектив (непринятие на работу на уровне рекрутинга, увольнение неподходящего сотрудника). Любые дисфункции и противоречия в интеграции работника (безотносительно к тому, решаются они или приводят к конфликту, позитивен исход такого конфликта или нет) не затрагивают сферу профессионального выгорания. Практически во всех исследованиях по профессиональному выгоранию данный феномен описывается как дисфункция трудовой деятельности субъекта, до этого успешно интегрированного в профессиональную среду.

Иными словами, профессиональное выгорание не может быть описано как несоответствие ожиданий работника специфике трудовой сферы на базовом уровне (такое несоответствие просто не позволило бы работнику *интегрироваться*). Профессиональное выгорание может быть описано лишь как несоответствие регистров или как *дезинтеграция* работника относительно профессиональной среды. Имеется в виду интеграция работника в существующие схемы труда и несоответствие скрытым схемам. То есть на уровне самой культуры труда работник оказывается втянут в систему противоречивых, взаимоисключающих требований данной профессиональной культуры.

Таким образом, профессиональное выгорание можно редуцировать к объективным факторам внешней среды, выразив причину данного явления через внутреннюю противоречивость подобных факторов. Ни в коей мере не пренебрегая субъективной составляющей профессионального выгорания, выражающейся в способности личности опираться на свои характеристики в деле преодоления эмоционального истощения или конструировать таковые с целью адаптации, необходимо сделать акцент на объективных составляющих, при которых, какой бы успешной ни была форма адаптации личности, негативных последствий профессионального выгорания не удастся избежать.

Из этого следует, что объективные факторы профессионального выгорания необходимо учитывать при минимизации негативных процессов в трудовом коллективе как необходимые, но не исчерпывающие. В силу этого исследование специфики профессионального выгорания с позиции рассмотрения его объективных факторов должно быть организовано как анализ противоречий внутри формальной составляющей трудовой сферы.

В современной психологической и социально-психологической литературе, посвященной профессиональному выгоранию, как правило, смешиваются средовая локализация и непосредственно сами факторы профессионального выгорания, соответствующие этим локальностям. Подобный подход вполне правомерен в рамках данных исследований, так как они строятся на изучении субъективной составляющей профессионального выгорания (действий личности в условиях эмоционального истощения, связанных с переживанием и преодолением негативной ситуации). В рамках субъективистского подхода факторы и их локализации рассматриваются как единый агент влияния на субъекта. При таком подходе не требуется разделять агента с целью определения противоречия по причине того, что фактор профессионального выгорания, во-первых, носит внешний для исследований характер, во-вторых, описываясь как сложившаяся ситуация, требует рассмотрения уже в своей связке «локализация — непосредственно фактор» с целью сохранения целостности исследовательской картины.

Однако в исследовании профессионального выгорания с объективистской позиции такое различие является необходимым. Если представлять агента влияния на субъекта как единую композицию, без указания на различие локализации и противоречия (фактора выгорания), то совершенно невозможно прояснить внутреннюю логику дезинтеграции личности, так как в таком случае нет ни связи «субъект–фактор», как в предыдущих классах исследований, ни связи «локализация (как нормальное функционирование) — противоречие (как дисфункция)», проясняющей фактор выгорания без учета субъекта.

Таким образом, факторы профессионального выгорания в подавляющем большинстве случаев рассматриваются как результат смешения сферы фактора и непосредственно противоречивости этой сферы, порождающей профессиональное выгорание. Для объективистского подхода проблема выгорания заключается не в полноте фактора «локализация + противоречивость», а в самой

противоречивости. Нельзя путать субстрат выгорания (область труда) и непосредственно объективный фактор выгорания (противоречие в соответствующей области).

Психологическая и социально-психологическая литература по тематике профессионального выгорания характеризуется не только указанным выше смещением параметров локализации и противоречивости фактора выгорания, но и редуцированием разнообразия модусов данных факторов к единой схеме. Под этим подразумевается рассмотрение как одноплановых таких групп факторов, как психологические, социальные, социально-психологические, организационные, правовые и т. д. Данный прием также вполне оправдан в рамках субъективистского исследования, однако вызывает ряд затруднений при рассмотрении объективной составляющей факторов профессионального выгорания.

В то же время при объективистском подходе учет разноплановости локализаций факторов профессионального выгорания играет существенную роль. Их внутренняя логика влияет на спектр возможностей субъекта (но не в логике субъективной связи, интересующей психологию, а согласно логике той сферы, где человек сталкивается с фактором профессионального выгорания).

Особую сложность для объективистского рассмотрения факторов профессионального выгорания представляет переплетение средовых элементов: интеграция психологических, социальных, правовых и прочих факторов в единый средовой комплекс. Если для субъективистского подхода их разведение не представляет проблемы, так как не определяется в качестве задачи, то для исследований, посвященных объективной стороне факторов профессионального выгорания, оно необходимо, чтобы проследить внутреннюю логику противоречий в той или иной среде. Пересечение же сред зачастую приводит к формированию межсредовых противоречий (например, организационной структуры предприятия и правовых норм в сфере труда), которые также необходимо учитывать в объективистских исследованиях, уделяя отдельное внимание средовым комплексам.

В исследовании субстратов и их противоречий, формирующих факторы профессионального выгорания, особое место занимает набор факторов, которые определяются как психологические. Психологические факторы занимают центральное место в субъективистских исследованиях, так как именно они проясняют связь «субъект–фактор», однако для объективистских исследований данная группа факторов представляет собой определенную проблему как предмет

анализа. Психологические факторы, будучи, на первый взгляд, категорией сугубо субъективной, не могут встраиваться в объективистское исследование, однако это не совсем так.

Как уже указывалось, интеграция личности в профессиональную среду означает принятие личностью правил, норм и ценностей данной среды. Следовательно, компоненты профессиональной среды становятся чертами личности в том аспекте, который связан с профессиональной ролью человека и соответствующим этой роли поведением. Дезинтеграция личности означает распад норм, правил и ценностей внутри личности и определяется непосредственно как психологический фактор профессионального выгорания. Однако то, что компоненты профессиональной среды встраиваются в структуру личности на уровне интеграции и распадаются на уровне дезинтеграции, позволяет проводить различия между субъектом как изначальной данностью (бессмысленно и беспредметно говорить о профессиональном выгорании, не подразумевая субъекта как такового) и компонентами как переменной (по отношению к личности нормы и правила задаются произвольно, личность сталкивается с ними как с чем-то внешним). Таким образом, то, что при субъективистском подходе определяется и описывается как внутреннее субъекта (переживание дезинтеграции норм, ценностей, правил), при объективистском подходе может быть описано через редукцию группы психологических факторов к такой среде, как неформальная культура профессиональной деятельности.

Исходя из всего вышесказанного, следует указать на ряд специфических характеристик объективистского исследования, отличающих его от стандартного, субъективистского подхода к изучению факторов профессионального выгорания:

— учет различия между средой трудовых отношений (субстрат профессионального выгорания) и непосредственно факторами, имеющими отношение к той или иной среде (противоречие в среде, вызывающее профессиональное выгорание);

— учет разноплановости субстратов выгорания с целью определения внутренней логики формирования противоречий;

— учет межсредовых отношений, формирующих дополнительные противоречия, порождающие профессиональное выгорание;

— редукция психологических факторов выгорания к факторам выгорания в сфере неформальной культуры профессиональной деятельности.

Учет данных характеристик позволяет реализовать подход к рассмотрению факторов профессионального выгорания как самостоятельных феноменов, подчиненных собственной логике. Именно такой подход в полной мере можно определить как конфликтологический, поскольку объектом его исследования является противоречие, а предметом — противоречие в профессиональной среде как сущность фактора профессионального выгорания.

Таким образом, на основании указанных характеристик исследования представляется возможным провести анализ объективных факторов профессионального выгорания.

3.2. ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ В СФЕРЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Описывая факторы профессионального выгорания с объективистской позиции, нельзя не учитывать уже сложившиеся классификации, предложенные в рамках психологических и социально-психологических исследований. Несмотря на то что данные исследования предполагают иной взгляд на проблему, в случае рассмотрения объективной составляющей факторов эмоционального выгорания отход от подобных классификаций может обернуться отказом и от субъективной составляющей, которая положена в их основу. В силу этого более удачным представляется использование уже имеющихся классификаций факторов профессионального выгорания с видоизменением по принципам, предложенным в предыдущем параграфе.

Среди психологических классификаций факторов профессионального выгорания к объективистскому подходу ближе всего классификация В. В. Бойко. Он выделяет две группы факторов (внутренние и внешние), формирующих эмоциональное истощение.

К внешним факторам относятся:

— организационная структура предприятия, оказывающая дестабилизирующее влияние на состояние и поведение сотрудников;

— наличие чрезмерной ответственности за выполнение трудовых функций;

— хроническое напряжение, обусловленное спецификой трудовой деятельности;

— неудовлетворительный психологический климат в трудовом коллективе (основным параметром неудовлетворительности является частота конфликтов как по вертикали (начальник–подчиненный), так и по горизонтали (сотрудник–сотрудник)).

К внутренним факторам относятся:

- эмоциональная ригидность;
- слабая мотивация;
- поведенческая дезориентация и этическая деформация¹.

Приведенная классификация обнаруживает такую важную сферу профессионального выгорания, как *организационная среда предприятия*. При этом следует отметить, что, связывая субстрат и противоречия, среда в подобной классификации не раскрыта как объективный фактор, хотя и указаны последствия ее противоречивости (дестабилизация, напряжение, чрезмерная ответственность и т. д.). При этом внутренние факторы выгорания представлены как характеристики личности без прояснения их этиологии (предустановленное качество: в этом случае речь идет об отсутствии интеграции, или приобретенное на предприятии: следовательно, речь идет о дезинтеграции).

С позиции субъективистского подхода классификация Т. В. Решетовой, дополняющая перечень внутренних факторов В. В. Бойко, указывает на следующие факторы профессионального выгорания:

- отсутствие навыков общения;
- отсутствие навыков выражения эмоционального состояния, вытесненность эмоциональной сферы с последующей фоновой тревогой;
- маскировка профессиональной несостоятельности (показной трудоголизм, симуляция трудовой деятельности);
- отсутствие у человека личных эмоциональных ресурсов преодоления трудового стресса (семья, хобби, здоровье и т. д.)².

В классификации внутренних факторов профессионального выгорания В. В. Бойко и Т. В. Решетовой можно обнаружить двойственность указанных параметров, способных выступать и как факторы, и как последствия рассматриваемого феномена. То, что с субъективистской позиции имеет смысл (хотя при этом смешивается неудачная интеграция с дезинтеграцией), довольно противоречиво с объективистской точки зрения. Представляется необходимым охарактеризовать внешнюю и внутреннюю среду через противоречие, так как при наличии сферы (организационной среды предприятия) и последствий (ригидности, симуляции и т. д.) в данных классификациях опускается

¹ Бойко В. В. Синдром «эмоционального выгорания» в профессиональном общении. СПб. : Сударыня, 1999.

² Психология профессионального здоровья : учеб. пособие / под ред. Г. С. Никифорова. СПб. : Речь, 2006.

само противоречие, являющееся фактором профессионального выгорания.

Так, дестабилизирующая организационная среда, способная порождать указанные негативные явления в эмоциональной сфере трудящихся, должна с неизбежностью характеризоваться следующими противоречиями:

— формальное: порядок исполнения трудовой функции продублирован взаимоисключающим порядком исполнения все той же функции (гиперстазирование ответственности, вертикальный конфликт);

— содержательное: один порядок исполнения используется для нескольких трудовых функций, к которым может быть и не приспособлен (конфликт горизонтальный);

— регистровое: требуется поддерживать порядок без учета реализации содержательной части (симуляция) или добиваться результата без ясного регламента (перенапряжение).

Указание на такое противоречие автоматически устанавливает связь с некоторыми другими факторами, выделенными в данной классификации как отдельные (симуляция, напряжение, конфликт). При этом позволяет определить фактор без конкретизации позиции субъекта (любая позиция субъекта, испытывающего такое противоречие, оказывается перед процессом дезинтеграции).

Помимо классификаций, определяющих внешние факторы профессионального выгорания (внутреннему уровню внимание будет уделено далее) как организационные, выделяют также *социальные* факторы. На сегодняшний день количество явлений, определяемых как социальные факторы профессионального выгорания, достаточно обширно. Обычно такие факторы характеризуют как области, где расхождение ожиданий с реальным положением дел приводит к профессиональному выгоранию. Среди наиболее часто выделяемых факторов можно отметить:

- неудовлетворительные условия труда;
- низкое качество рабочих мест;
- неудобный режим рабочего дня;
- предъявление необоснованно завышенных требований к работникам для занятия той или иной должности или назначение работников на должности, не соответствующие их профессиональным компетенциям;
- неудовлетворительные условия отдыха;
- отсутствие охраны труда;

— низкая социальная защищенность (льготы, пособия, также к этому фактору относят и реализацию социально-трудовых прав работников);

— недостаточное материальное вознаграждение (оклад и премия)¹.

Социальная составляющая трудовых отношений — понятие комплексное, так как включает организационные (деятельность администрации), правовые (трудовое законодательство), экономические (социальные интересы работников и работодателей) и неформально-личностные элементы. Это создает определенную сложность для анализа и выявления непосредственно самих противоречий, выступающих факторами профессионального выгорания.

Предпочтительный выход из данного затруднения — редукция социальной сферы к правовым правилам ее разграничения. Однако такой подход высвечивает смешение факторов профессионального выгорания и факторов конфликтогенеза в сфере социально-трудовых отношений. Возникает вопрос: в каком случае фактор профессионального выгорания соответствует самому себе, а в каком ведет к конфликту? Ответ на этот вопрос позволяет определить характерное противоречие социальной сферы как субстрата профессионального выгорания.

Конфликт в самом простом виде определяется как столкновение двух противоборствующих сторон, в то время как профессиональное выгорание есть дезинтеграция индивидуума в профессиональной среде². Конфликт, хотя и организован вокруг противоречия, все же предполагает действия по правилам той среды, в которой он разворачивается. Профессиональное выгорание указывает на противоречие в самой возможности действовать по таким правилам. Конфликт в социально-трудовой сфере возникает как столкновение интересов. Профессиональное выгорание манифестируется в эмоциональной сфере, следовательно, имеет к интересам косвенное отношение. Имея возможность представить профессиональное выгорание без ущемления интересов (то есть без ограничения социального интереса, но, безусловно, при ущемлении интереса личности), в то же время нельзя представить конфликт с такими исходными характеристиками. Это позволяет заключить, что профессиональное выгорание блокирует действие конфликта (более подробно это рассматривается

¹ Макаров Е. И., Лобок Д. В. Трудовые конфликты: история, теория, методы мониторинга : учеб. пособие. СПб. : СПбГУП, 2014. С. 40–46.

² Дмитриев А. В. Конфликтология : учеб. пособие. М. : Гардарики, 2000. С. 54–58.

в следующем параграфе), для чего требуется наличие противоречия, но весьма специфического.

Такое противоречие должно иметь следующий вид: противоречие в интересе или форме его реализации и противоречие между ними. Конфликт возможен, если есть противоречие в интересе (ущемление интереса, взаимоисключающие интересы и т. д.) и доступ к форме реализации интереса (переговоры, стачки и т. д.). Конфликт может возникнуть и из-за того, что интерес не нарушен, но недостаточно форм его реализации или они противоречивы (в этом случае ситуация делает из наличия формы интерес и способы отстаивания интереса «приобретаются впрок»). Общим моментом, позволяющим говорить об этих ситуациях как о конфликте, является то, что в условиях противоречия в одной из частей формулы (или даже в двух одновременно) всегда есть соответствие «интерес — форма реализации». Профессиональное выгорание существует как противоречие не только в первой или второй части, но и между ними. Второе противоречие блокирует любую возможность конфликтного разрешения сложившейся ситуации. Субъект оказывается в двойной ловушке: он не удовлетворен своим положением (на уровне интереса или того, как он реализуется), но не в состоянии соотнести свою неудовлетворенность ни с одной мерой по исправлению ситуации (а зачастую даже и по определению ее причины).

Таким образом, противоречие в социальной среде, способное стать фактором профессионального выгорания, определяется как неудовлетворенность социальной средой предприятия (при невозможности связать ее ни с одним манифестируемым параметром — правовым или социальным).

Примерами таких противоречий могут быть:

— неудовлетворительные условия труда (сотрудник недоволен, но ситуация не актуализируется до конфликта, так как неудовлетворительность условий труда списывается на специфику работы);

— негативная характеристика применяемых средств труда (технологические и организационные процессы реализуются неудачно, но сотрудник относит это к издержкам организации, а не к несогласованности ее работы);

— неудовлетворительный режим труда и отдыха (нарушение режима может списываться на более выгодные условия оплаты труда: «придется выйти на работу, но заплатят больше»);

— завышение или формальное несоответствие требуемого уровня компетенциям сотрудников (талантливые работники не могут по фор-

мальному критерию занять более выгодные места, а менее компетентные сотрудники держатся за счет связей, формальных регалий или иных инструментов влияния, при этом любое недовольство ситуацией не приводит к конфликту из-за существования системы псевдозаслуг, например кумовства, опыта работы (параметр относительный, хотя может подаваться как абсолютный));

— низкая социальная защищенность (данная ситуация во многих случаях может объясняться как незнанием своих прав, так и тем, что «от добра добра не ищут», «здесь так принято»);

— недостаточное материальное вознаграждение.

Во всех приведенных примерах противоречие между нарушенным интересом и возможным механизмом его восстановления опосредовано вторжением иного порядка отношений, чаще всего неформальных. Социальная среда и присущие ей мотивы и суждения на формальном уровне могут быть подорваны социальными отношениями на неформальном. При этом нельзя сказать, что в данном случае внутреннее противоречие социальной среды (по формальному критерию интереса и права) размывается. Отсутствие противоречия с неформальной средой при наличии противоречия в интересах или правах погружает ситуацию в сферу конфликта. Иными словами, в случае минимизации объективного фактора профессионального выгорания лишь по уровню влияния неформальной системы социальных отношений ситуация не будет разрешена позитивно, а перерастет в конфликт (который может стать причиной нового витка профессионального выгорания в случае, если он закончится неудачно). Все это указывает на то, что в первую очередь должно быть устранено противоречие в нарушении интереса или правового требования и лишь затем должна быть разрешена проблема неформальной стороны отношений в трудовой сфере.

Следующим фактором профессионального выгорания является неформальная культура профессиональных отношений. Как уже было сказано, данная среда определяется через редукцию комплекса психологических факторов, рассматриваемых в рамках субъективистского подхода. Прежде чем охарактеризовать данную среду, определить ее основные характеристики и формы противоречий, необходимо проанализировать сам комплекс психологических факторов.

Комплекс психологических факторов в субъективистских исследованиях обширен не только содержательно, но и структурно. Он пересекает большое число организационных и социальных сред. В исследованиях психологических факторов выделяют множество ключевых

параметров классификации. В рамках данного исследования будут рассмотрены лишь те из них, которые в большей степени отражают объективность рассматриваемых сред.

Так, в одной из классификаций психологических факторов основной переменной является структура неформальной группы на предприятии¹. Данная классификация, хотя и является психологическим субъективистским исследованием, показывает специфику протекания психических процессов в зависимости от ряда составляющих структуры группы, тем самым подчеркивая зависимость динамики личности от окружающей его профессиональной культуры². В данной классификации основные параметры функционирования группы определяются посредством трех категорий.

1. Целенаправленность социальной группы — готовность трудового коллектива к достижению поставленных целей с помощью кооперации и совместной деятельности, предполагающей преодоление трудностей и вызовов как внешней, так и внутренней среды. Данная категория связана с интересами, потребностями, ценностями работников. Целенаправленность групповой активности определяет ее содержательную сторону: средства и способы достижения цели.

2. Мотивационные установки социальной группы — комплекс факторов, побуждающих членов трудового коллектива к активным действиям по достижению поставленной цели. Мотивационная установка группы, или просто мотивация, является основным параметром, определяющим активность группы. Мотивация имеет три функции: побуждающую, направляющую и регулирующую. Побуждающая функция сводится к осознанию работником своих потребностей и необходимости их реализации через целеполагание и целедостижение в групповой деятельности. Формирование целей и способов их реализации — сущность направляющей функции. Регламентация, легитимация, корректировка и получение результата относятся к регулирующей функции.

В рамках психологических исследований мотивации подчеркивается тот факт, что мотив группы есть специфическое переплетение

¹ Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М. : Изд-во Ин-та психотерапии, 2002.

² Никифоров Г. С., Дмитриева М. А. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности. СПб. : Речь, 2001 ; Прохоров А. О. Системно-функциональная модель регуляции психических состояний // Психология психических состояний : сб. ст. Вып. 4 / под ред. А. О. Прохорова. Казань : Центр инновационных технологий, 2002. С. 6–24 ; Он же. Феноменология регуляции психических состояний // Там же. С. 263–274.

многочисленных индивидуальных мотивов членов группы, среди которых выделяют:

- меркантилизм (материальная выгода);
- мериториализм (достижение славы, одобрения других людей);
- коллективизм (стремление к общению, совместной деятельности);
- гедонизм (получение удовольствия от деятельности);
- успех и самореализацию.

В связи с этим важно понимать, что мотивационный успех группы зависит от того, насколько удачно будут согласованы разнородные мотивы, что зависит как от деятельности руководителя, так и от групповых традиций и практик.

3. Эмоциональная составляющая профессиональной группы, понимаемая как параметр личностного отношения между ее членами. Совместная деятельность на основе суммирования индивидуальных мотивов в групповой мотив, направленный на достижение цели, формирует совместные переживания (личные переживания и их сложные взаимосвязи с переживаниями членов коллектива, которые влияют друг на друга) — общий эмоциональный фон трудового коллектива (уместна аналогия с таким понятием, как «боевой дух»). Эмоциональная составляющая профессиональной группы оказывает существенное влияние на поведение сотрудников, их способность достигать поставленных целей¹.

Как видно из вышепредставленных характеристик, целевые, мотивационные и эмоциональные параметры функционирования группы конкретизируются посредством групповой динамики. В связи с этим необходимо пояснить, какие факторы влияют на конкретный результат такого функционирования с тем, чтобы определить возможные условия противоречивости структуры группы.

Факторы, свидетельствующие о результативности работы, можно объединить в несколько кластеров.

Первый кластер — факторы, не подверженные совсем или подверженные слабому регулированию, среди которых выделяют следующие:

- текучесть;
- профессиональный, гендерный и возрастной состав группы;
- срок существования коллектива;
- структура группы;

¹ Парыгин Б. Д. Социальная психология: истоки и перспективы. СПб.: СПбГУП, 2010.

- типы групповых задач;
- материально-техническое обеспечение группы;
- характеристика каналов коммуникации в группе.

К регулируемым факторам относятся:

- стиль лидерства;
- опыт и профессиональная подготовка членов группы;
- ценности, мотивы, практики, традиции группы.

К параметрам учета влияния данных факторов на трудовой коллектив и результативность организации относятся следующие переменные:

— эффективность — параметр, учитывающий качество деятельности трудового коллектива и выражающийся в принесенной им прибыли (материальный аспект);

— удовлетворенность — позитивные эмоции, переживаемые членами трудового коллектива при реализации своей трудовой функции;

— рост — самосовершенствование сотрудников, их развитие как личностей (получение новых знаний, умений, навыков, обогащение жизненного опыта, сферы переживаний и т. д.).

Из данной классификации следует, что такая среда, как психологический климат трудового коллектива, во многом связана с организационной составляющей предприятия, что обуславливает возможность ее регулирования в сторону меньшей противоречивости формальными средствами. В то же время психологический климат трудового коллектива не может быть в полной мере сведен к организационной составляющей, что обусловлено как ситуативностью некоторых показателей (внешняя среда регулируется слабо, а возрастные и гендерные составляющие трудового коллектива — в крайне ограниченной мере), так и их неформальной природой (культура профессиональной деятельности). Именно эта несводимость определяет психологический климат трудового коллектива как отдельную сферу, несводимую к формально-организационным отношениям.

Приведенная выше классификация указывает на различия между субстратом и фактором профессионального выгорания, выраженного как противоречие (организационная структура и традиции трудового коллектива), неоптимальное соотношение элементов (гендерное, возрастное соотношение, текучесть кадров) или неудачный сценарий регулирования (авторитарный или попустительский тип лидерства).

Помимо выделения факторов профессионального выгорания на уровне трудового коллектива, в психологической литературе пристальное внимание уделяется и уровню отдельного индивидуума —

члена трудового коллектива, тем самым указываются личностные факторы профессионального выгорания¹.

Данные классификации характеризуются выраженным концептуальным разнообразием. Среди параметров их формирования выделяют как прямые (непосредственно сами факторы), так и косвенные (какие установки личности препятствуют актуализации факторов профессионального выгорания). Обратимся к основным из них.

Так, примером типологии, указывающей на параметры личности, способствующие профессиональному выгоранию, является типология А. Пайнса². Он выделяет следующие черты:

- эмпатия;
- гуманность;
- терпимость;
- мягкость;
- увлекаемость;
- способность идеализировать;
- интровертность;
- фанатичность.

Особую роль играет такой параметр, как самооценка личности в условиях ее профессиональной деятельности. А. Пайнс обращает внимание на обратную зависимость профессионального выгорания от следующих факторов:

- чувство значимости в рамках трудовой деятельности;
- ощущение личностного и профессионального развития на работе;
- карьерный рост;
- отсутствие административного контроля за деятельностью сотрудника.

Исходя из прямых и обратных факторов корреляции с профессиональным выгоранием, А. Пайнс приходит к выводу, что исток профессионального выгорания заключается в личностной неудовлетворенности профессиональным и карьерным развитием, неуверенности, сомнении относительно своих сил, нерешительности, постоянной необходимости покровительственной помощи, низкой самооценке и несамостоятельности.

Интересно отметить, что при таком выводе первые факторы прямой корреляции оказываются для А. Пайнса лишь предлогом

¹ Студенова Е. Г., Фирсов М. В. Теория социальной работы : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. М. : Гуманит. издат. центр «ВЛАДОС», 2001. С. 255–263.

² Там же. С. 257.

к поведению, способствующему профессиональному выгоранию. Однако если говорить о личности, то все возможные характеристики присутствуют в актуальном или потенциальном состоянии, могут быть развиты или не развиты. Если набор параметров человека строго не соответствует его роли на рабочем месте, то не происходит процесса интеграции (акцент смещен на личность). В то же время если личность интегрировалась в трудовую среду, но затем происходит процесс дезинтеграции, то противоречива именно профессиональная среда (однозначность не приводит к дезинтеграции, так как либо допускает, либо не допускает интеграцию). Следовательно, дезинтеграция возможна только в том случае, если по внешнему критерию человек соответствует системе (но дезинтегрируется из изнанки системы, ее вытесненной стороны), таким образом, акцент перемещается с личности на фактор неформальной культуры.

Соотношение личностного и культурного факторов не столь однозначно, как может показаться на первый взгляд. Так, К. Кондо указывает в качестве одной из важнейших причин профессионального выгорания определенный стиль личности, в рамках которого происходит решение профессиональных задач и проблем в сфере труда. По мнению К. Кондо, профессиональное выгорание характерно для тех, «кто разрешает стрессовые ситуации агрессивно, в соперничестве, несдержанно, любой ценой»¹. Примером таких людей могут быть трудоголики, традиционно относящиеся к группе людей, устойчивых к профессиональному выгоранию. Для них характерно чрезмерное погружение в трудовую деятельность как реакция на стрессовую ситуацию (не обязательно в профессиональной среде), когда происходит эмоциональное перенасыщение впечатлениями от труда, приводящее в итоге к опустошению.

На примере трудоголиков и их эмоционального выгорания выделяют также сценарий стереотипизации. Суть данного сценария состоит в том, что работник имеет искаженные представления о работе (когнитивные, ценностно-мотивационные или искажения иного рода) и в рамках реализации работы подбирает такую систему поведения, которая по формальному критерию соответствует требованиям организационной системы и профессиональной культуры, однако, доведенная до крайности, приводит к профессиональному выгоранию как дальнейшему результату.

Кроме стереотипизации выделяют также сценарий негативной акцентуации, при которой сотрудник успешно интегрируется в систему,

¹ Студенова Е. Г., Фирсов М. В. Указ. соч. С. 258.

а затем в ходе своей профессиональной деятельности у него актуализируются скрытые характеристики личности, такие как истерическая, параноидальная, маниакально-депрессивная акцентуации, а также акцентуации, расположенные в невротическом, пограничном и психотическом спектрах. Повышенная конфликтность, негативный эмоциональный фон в общении, срыв коллективной работы — частые явления в организации, источником которых являются люди, следующие акцентуационному сценарию¹.

Данные соображения высвечивают факторы профессионального выгорания сотрудника, которые не могут быть редуцированы ни к социально-трудовым, ни к организационным, ни к неформальным составляющим профессиональной среды. В то же время относительно рассмотренных ситуаций, когда индивид оказывается в условиях профессионального выгорания, можно задать следующий вопрос: не произошло ли выгорание до того момента, когда о нем можно говорить как о профессиональном? Не поэтому ли оно оказывается несводимым ни к одной из сред? Особенно ярко парадоксальность этой ситуации проявляется в случае акцентуационных сценариев. Такая ситуация действительно не редуцируется к объективным факторам, но требует ли она вообще какой-либо редукции? Ответ: не требует, так как здесь имеется факт, не зависящий от контекста рассматриваемой среды.

Особая ситуация складывается с феноменом трудоголизма и стереотипизации. Личностные истоки данного фактора можно не рассматривать по тем же причинам, что указаны в предыдущем абзаце. Однако объективная составляющая данного явления, связанная с профессиональной сферой, здесь может быть определена. Не секрет, что многие предприятия как на неформальном, так и на организационном уровне поддерживают определенные сценарии стереотипизации. Например, трудоголизм редко порицается в профессиональной среде (организационно; неформально на уровне начальства, реже на уровне сотрудников). Кроме того, некоторые формы стереотипизации (завышенные ожидания, искаженные ценностно-мотивационные установки) поддерживаются организациями с целью максимизации эффективности труда. Неумело сформированная, противоречивая или откровенно эксплуататорская корпоративная культура является существенным фактором профессионального выгорания сотрудников.

¹ *Китаев-Смык Л. А.* Сознание и стресс: творчество, совладание, выгорание, невроз. М.: Смысл, 2015. С. 17–45.

Таким образом, личностные характеристики можно сводить к объективным факторам профессиональной среды лишь частично. Однако та их составляющая, что не поддается подобной редукции, хотя и представляет интерес для психологии профессионального выгорания в субъективистском разрезе, может быть отнесена к вопросам трудовых отношений и трудовой среды лишь условно.

Отдельное внимание следует уделить такой группе факторов, которые в психологических исследованиях фигурируют под названием «ролевые». В исследованиях ролевых факторов выделяют следующие классификации.

Основной классификацией ролевых факторов является система внутренних и внешних источников ролевого стресса. Предполагается, что профессиональное выгорание наступает тогда, когда сотрудник оказывается в ситуации непрямолинейности своей профессиональной роли.

К внешним относительно ролевой составляющей относятся факторы дестабилизации, детерминированные:

- организационной средой (некорректная постановка профессиональных задач и способов их реализации со стороны администрации);

- социальной средой (к трудовой функции прибавляется необходимость борьбы за ее реализацию удовлетворительным для сотрудника образом);

- внешней экономической средой (неспособность реализовать свою профессиональную роль или существенные затруднения в такой реализации, вызванные конъюнктурой рынка труда, глобальными экономическими процессами);

- личностной средой (противоречия между профессиональной ролью и иной ролью личности, например мужа/жены, отца/матери, друга и т. д., вызывающие стрессовые реакции на такие противоречия)¹.

К внутренним факторам дестабилизации относятся:

- изменение содержательной составляющей профессиональной роли (например, фармацевты и провизоры, бывшие лабораторными сотрудниками в аптеках, а ставшие, по сути, работниками торговли);

- внутренние циклы обучения и переобучения, повышения квалификации;

¹ Руденко Ф. Г. Исследование психологических аспектов межличностных отношений и конфликтов на предприятиях производственного комплекса // Историческая и социально-образовательная мысль. 2012. № 6 (16). С. 191–194.

— внутреннее противоречие профессиональной роли, возникающее между ее трудовой и карьерной составляющими (дилемма заключается в следующем: карьера или ремесло, повышение социального престижа или удовольствие от труда)¹.

Кроме проблемы дестабилизации профессиональной роли выделяют также факторы профессионального выгорания, внутренне присущие тем или иным формам трудовой занятости. Речь идет о работниках помогающих профессий и трудящихся, занятых в сфере монотонного труда.

Выделяют следующие факторы, детерминированные трудовой функцией и способствующие профессиональному выгоранию:

— однообразный, рутинный труд (действие этого фактора повышается в том случае, если работник не видит в этом труде смысла);

— отсутствие взаимодействия с коллегами в силу специфики работы (без совета и эмоциональной поддержки коллег многие виды работ становятся более стрессогенными);

— низкое социальное признание труда в обществе при высокой степени сложности, трудоемкости или требуемом профессионализме (данный фактор сильно разнится от местности к местности и от эпохи к эпохе, например, в постперестроечный период в России профессия учителя пережила серьезнейший кризис престижности);

— завышенные требования к результатам и срокам выполнения профессиональной задачи (имеются в виду не неадекватные организационные схемы и ошибки менеджмента, а завышенные ожидания от профессиональной группы, предъявляемые обществом: врач должен вылечить (не все болезни излечимы и не в любой период протекания), учитель должен научить (притом что на образовательный процесс влияет также социальная среда ученика, семья и так далее, зачастую ставящие перед учителем непреодолимые преграды));

— работа с недоброжелательными клиентами (отделы приема претензий, служба в органах внутренних дел, широкий спектр юридических услуг, сервисное обслуживание, торговля и т. д.);

— отсутствие профессионального роста (ряд профессий не предполагает совершенствования мастерства, например работа на конвейере).

Основным условием успешности профессиональной деятельности, понимаемой как отсутствие эмоционального выгорания при

¹ Казаков А. Ю., Кузнецова И. Ю. Исследование ценностно-смысловой сферы и целей профессиональной деятельности педагогических работников системы профессионального образования // Мир образования — образование в мире. 2008. № 4. С. 219–227.

реализации трудовой функции, считаются удачный выбор человеком своей профессиональной роли, ее соответствие личности в плане компетенций, способностей, возможности приносить чувство удовлетворения (эмоциональное подкрепление) и результат (материальное подкрепление).

Из представленных классификаций ролевых факторов профессионального выгорания следует, что основным источником рассматриваемого феномена является либо противоречие внутри самой роли (внешнее или внутреннее), либо имплицитная стрессогенность роли. Внешними факторами дестабилизации профессиональной роли можно пренебречь, так как они являются, по сути, лишь отложенными вариантами противоречий в социальной, экономической, личностной и организационной среде. Что касается внутренних противоречий социальной роли (изменения содержательного наполнения, циклов профессионального роста, соотношения трудового и карьерного роста), то они, так же как и имплицитная стрессогенность, мало подвержены контролю со стороны работника, однако их можно компенсировать организационными мерами или на уровне неформальной культуры профессиональной деятельности.

Таким образом, ролевая среда способствует профессиональному выгоранию в случае противоречивости ролевой функции или возникающих противоречий между стремлением к удовольствию от труда и его тяжестью. Такие противоречия, в отличие от многих рассмотренных выше, в большинстве своем не могут быть устранены, но могут быть компенсированы различными подкрепляющими и поддерживающими механизмами. Конкретные механизмы компенсации будут описаны в следующих разделах.

Помимо факторов профессионального выгорания, ограниченных различными сферами предприятия (организационные, социальные, ролевые, относящиеся к неформальной культуре профессиональных отношений), нельзя не учитывать глобальную среду, внешнюю по отношению к предприятию, но оказывающую на него влияние.

Все многообразие факторов (как позитивных, так и негативных), оказывающих влияние на предприятие из внешней среды, во многом опосредуется фигурой руководителя. В силу этого необходимо рассмотреть факторы, воздействующие на руководителя в процессе реализации его трудовой функции и, соответственно, с учетом его возможного профессионального выгорания.

Прежде чем перейти к рассмотрению этих факторов, следует отметить, что речь пойдет не только о генеральном директоре, но и о топ-

менеджерах как лицах, вовлеченных во внешние связи предприятия и осуществляющих общее руководство организацией. Многие внешнесредовые факторы влияют на топ-менеджмент, минуя генерального директора или испытывая ограниченное воздействие со стороны последнего. Важно рассмотреть специфику организационной работы и факторы профессионального выгорания, которые ей присущи.

Говоря о факторах, способствующих профессиональному выгоранию руководителей, выделяют следующие:

— информационная нагрузка (руководителю приходится иметь дело с разнородным и обширным массивом данных, представленных как внешней информацией, требующей учета в ходе деятельности организации, так и внутренними потоками административных сообщений и распоряжений);

— высокая степень неопределенности (деятельность руководителя — это всегда риск, принятие решений в условиях ограниченной информированности¹, отсутствия стабильных регламентов деятельности, так как подобные регламенты появляются уже на основе решения руководителя);

— высокая степень ответственности (от решений руководителя зависят состоятельность организации, ее способность существовать в определенных экономических обстоятельствах, при этом решения принимаются в условиях низкой определенности);

— дефицит ресурсов и времени (управленческие решения реализуются не по прихоти руководителя и не ценой лишь его воли, а связаны с доступностью множества ресурсов, как материальных, так и кадровых, при этом управленческие решения требуют своевременности, их нельзя обдумывать долго (какой бы ни была степень неопределенности), в силу чего всегда возникает дефицит времени);

— ненормированный рабочий день (руководящая деятельность осуществляется тогда, когда этого требует организация, в силу чего руководитель не может сводить свою работу к циклическому графику в полной мере);

— внутриролевой конфликт (любой руководитель (как среднего звена, так и высшего эшелона) является одновременно и подчинен-

¹ Ограниченная информированность при принятии решений не противоречит тому, что руководителю приходится иметь дело с большими объемами данных, так как такая информация, в сухом остатке, мало проясняет непосредственно основания самого решения, лишь давая информацию об имеющейся диспозиции. Информированность в вопросе решений — это знание последствий. Наличие обширного поля информации — знание предпосылок.

ным: руководитель бригады — начальнику отдела; начальник отдела — гендиректору; гендиректор — органам исполнительной власти; даже если это подчинение не имеет прямой зависимости, при принятии решений любой руководитель скован той или иной высшей инстанцией);

— множественность и разноплановость выполняемых задач (деятельность руководителя предполагает решение широкого спектра задач: от повседневной рутинной коррекции системы до разовых управленческих решений; от мелких деталей администрирования до глобальных вопросов организации предприятия);

— статусные проблемы (статус руководителя не столь однозначен, как могло бы показаться: в современной России отношение к руководителям разных отраслей или государственных структур характеризуется предвзятостью, наследуемой со времен СССР; кроме того, многие решения руководителя испытывают давление со стороны требований статусности, поддержания авторитета и не могут быть сведены к вопросам исключительно инструментальной рациональности);

— бюрократизация (современный руководитель обычно является заложником тех или иных бюрократических процедур и механизмов: во-первых, его деятельность регламентируется и, соответственно, контролируется государством через множество таких механизмов; во-вторых, сама организация деятельности предприятия требует большого числа бюрократических схем для поддержания нормального функционирования, при этом многие из таких схем, утрачивая рациональную подоплеку, могут стать ритуалами организации и поддерживаться как практика неформальной культуры);

— решение конфликтных ситуаций (значительная часть работы руководителя — решение проблем и противоречий, либо ведущих, либо уже приведших к конфликту; в связи с этим можно говорить о том, что руководитель — это помогающая профессия, так как чаще всего организация обращается непосредственно к руководителю лишь тогда, когда ее линейные механизмы регулирования не справляются с проблемой, то есть руководитель испытывает на себе эффект работника помогающей профессии);

— внешняя конъюнктура (даже если руководитель оказывает относительно независимым от вышестоящих инстанций, он всегда зависит от обстоятельств (а чаще всего — и от первого, и от второго), соотносясь с которыми он осуществляет свое руководство,

и если на вышестоящие инстанции можно повлиять хотя бы косвенно, то на обстоятельства (особенно глобальные) он повлиять не в силах)¹.

Из приведенных выше факторов профессионального выгорания руководителя следует, что их природа сродни природе ролевых факторов имплицитного противоречия трудовой функции, а именно стремление к удовольствию от труда входит в противоречие с тяжелыми условиями его реализации. Однако среди указанных факторов некоторые имеют не столь однозначный характер и не могут быть точно определены как имплицитная проблема труда, а именно как факторы статусности и бюрократизации.

Между двумя данными факторами — статусности и бюрократизации — довольно часто устанавливается стабильная связь, в рамках которой они подкрепляют друг друга. Бюрократизация одновременно предполагает нагрузку на руководителя и является механизмом делегирования полномочий (как бы это ни было непривычно для нашего стереотипного восприятия бюрократии, но ее первоначальная функция, легко прослеживаемая и сегодня, состоит в упрощении работы руководителя). При этом реализации позитивной функции бюрократии зачастую мешает статусный аспект руководителя. При делегировании полномочий многие руководители надстраивают механизм контроля и регулирования над теми полномочиями, что были им делегированы. Этот механизм носит избыточный характер (так как не внешний, а стандартный механизм подотчетности всегда встроен в механизм делегирования) и определяется лишь поддержанием статуса руководителя.

Таким образом, негативный фактор бюрократизации можно нивелировать полноценным делегированием полномочий, в то время как статусные притязания руководителя носят личностный характер.

Что касается роли руководителя при исследовании факторов профессионального выгорания, то она имеет двойственную природу. С одной стороны, профессиональное выгорание руководителя оказывает негативное влияние на организацию примерно в той же мере, что и на остальной трудовой коллектив (это один из факторов ухудшения трудовой обстановки). С другой стороны, профессиональное выгорание руководителя может стать фактором (и обычно становится) профессионального выгорания трудового коллектива, так как избыточный стресс руководителя толкает его к выбору либо

¹ Ведыцов В. С., Малышева О. А. К вопросу об эмоциональном выгорании руководителя образовательного учреждения // Вузовская наука — региону : материалы XIII Всерос. науч. конф. Вологда, 2015. С. 266–268.

попустительского, либо авторитарного стиля руководства, что неизбежно вызывает в административной системе каскад противоречий, приводящий к организационным проблемам.

Приведенные выше классификации не исчерпывают всего многообразия подходов и теорий, однако высвечивают общую логику противоречия, которая присуща указанным сферам и обуславливает факторы профессионального выгорания, какое бы число их ни было приведено.

Рассмотрев факторы профессионального выгорания и сферы, которым они присущи, концептуально обобщим данную информацию.

Указанные сферы, как было упомянуто в предыдущем разделе, пересекаясь, формируют комплекс факторов профессионального выгорания, вступающих в специфическую взаимосвязь. Говоря о социальных факторах профессионального выгорания, особое внимание уделяют тому, почему противоречия в социальной среде не перерастают в классический конфликт, а выражаются в профессиональном выгорании. Интерес к профессиональному выгоранию с самого начала подобного рода исследований был ориентирован на проблему эффективности труда и социальное благополучие тех людей, которые в нем заняты. Однако в подавляющем числе исследований по данной тематике профессиональное выгорание не рассматривается как феномен, связанный с глобальными социальными процессами и последствиями. Своего рода исключением из этого стала работа Г. М. Бирженюка и Т. В. Ефимовой, где профессиональное выгорание увязывается с понятием «социальная напряженность»¹.

Здесь необходимо сопоставить понятия. Обычно понятие «социальная напряженность» используется в социологии для описания крупных процессов и состояний, характерных для общества на мезо- и макроуровне (от региона до государства). Понятие «профессиональное выгорание» чаще всего рассматривают в рамках психологии как феномен индивидуального уровня или микроуровня (трудовой коллектив). Однако тот факт, что на профессиональное выгорание оказывает влияние социальная среда трудовых отношений, организационная среда и неформальная культура, а также специфика трудовой деятельности и фигура руководителя, подводит к выводу, что между социальной напряженностью и профессиональным выгоранием нет разрыва, препятствующего концептуальному объединению данных понятий. Указанные сферы, где могут возникать факторы про-

¹ Бирженюк Г. М., Ефимова Т. В. Социально-трудовые конфликты в России и мире // Конфликтология. 2017. № 2. С. 148–176.

фессионального выгорания, не существуют в автономии друг от друга и на уровне отдельных предприятий. В целом все эти сферы не что иное, как деление (при этом с ощутимой долей условности, проявляющейся в постоянных обоюдных взаимопроникновениях и взаимопересечениях) единой практики труда, характерной для того или иного общества¹.

Из этого следует, что при условии обширности сред практики труда (как минимум речь идет об уровне отрасли) и единоподобия возникающих в них противоречий (проблемы социальной, организационной и неформально-культурной сферы могут быть определены через логическое несоответствие внутреннего порядка этих сфер) результаты таких противоречий также имеют глобальный характер и затрагивают уровень обширных социальных пространств (регионы, государства). Иными словами, проблематика профессионального выгорания является актуальной не только для отдельных предприятий, но и для всей системы труда в целом.

В связи с этим необходимо охарактеризовать понятие социальной напряженности. Чаще всего под социальной напряженностью понимают специфическое состояние общества, выражающееся в его поведении и мышлении, которое либо предопределяет конфликт, либо сопутствует ему, либо и то и другое одновременно. Социальная напряженность характеризуется крайней степенью неудовлетворенности теми или иными вопросами.

Социальная напряженность, при всем многообразии ее трактовок, предполагает поиск ответов на два существенных исследовательских вопроса: во-первых, в чем состоит сущность данного явления и, во-вторых, как оно связано с конфликтом?

Первая проблема выражается в том, что, обладая большим набором манифестаций (или как минимум тем, что в социологии относят к манифестации социальной напряженности), исследователи расходятся во мнении, что объединяет эти манифестации и позволяет обозначить это единым понятием «социальная напряженность». Во многом первая проблема вытекает из второй: соотношение социальной напряженности и конфликта. Суть второй проблемы заключается в следующем: то, что в социологии обозначают как социальная напряженность, при высоких показателях основных переменных

¹ В рамках настоящего исследования речь идет о практике труда в Российской Федерации, но многие элементы и паттерны поведения агентов труда обнаруживают сходство с практиками труда за пределами нашей страны, что лишним раз подчеркивает глобальность исследуемого феномена.

(степень недовольства, фрустрация, депривация и т. д.) может не приводить к конфликтам или вызывать их с существенной задержкой (иногда достигающей десятилетий), в то же время в некоторых случаях социальная напряженность низкого уровня довольно быстро выливается в конфликт.

Исходя из проанализированных типологий факторов профессионального выгорания, можно сделать вывод, характеризующий социальную напряженность применительно к сфере труда. Профессиональное выгорание является специфической реакцией на негативные факторы среды. В отличие от конфликта, профессиональное выгорание — это удвоенное противоречие (внутри интереса и способа его восстановления), в силу чего возможность возникновения конфликта отсрочена или вовсе заблокирована вторым противоречием — между интересом и формой реализации. Это объясняет, почему при прослеживании связи между социальной напряженностью и конфликтом последний возникает, руководствуясь не логикой напряженности (он обусловлен логикой второго противоречия в цепи), и дает возможность определить сущность социальной напряженности в сфере труда — профессиональное выгорание.

При кажущейся смелости эвристические последствия подобного заявления довольно скромны¹. Профессиональное выгорание — это реакция на стрессовую ситуацию, выражающаяся в эмоциональном опустошении и ведущая к различным негативным последствиям в сфере профессиональной деятельности. Социальная напряженность также является реакцией на негативную ситуацию (стресс), выражающуюся во фрустрации (фрустрация манифестируется в категориях, соответствующих понятию эмоционального опустошения). При этом обе реакции не соответствуют понятию конфликта, так как не предполагают соответствующих данному понятию действий. Исходя из этого можно заключить, что профессиональное выгорание и социальная напряженность совпадают в механике функционирования и могут быть объединены в рамках рассмотрения проблем, характерных для сферы социально-трудовых отношений, именно поэтому данный раздел указывает на то, что профессиональное выгорание можно рассматривать в рамках социально-трудовых отношений.

¹ При объединении профессиональной напряженности и профессионального выгорания дается лишь указание на их совпадение и наличие в рамках профессионального выгорания последствий, соразмерных последствиям профессионального выгорания для социально-трудовых отношений.

Таким образом, факторы профессионального выгорания, возникая как противоречия в различных сферах практики труда, в совокупности предстают как сущность социальной напряженности, совпадая с ней по механике функционирования. Это предопределяет подход к рассмотрению профессионального выгорания как существенной проблемы, характерной для системы социально-трудовых отношений в целом, несмотря на отраслевую специфику и особенности отдельных предприятий.

Подводя итоги, обобщим основное содержание раздела. Объективистское исследование профессионального выгорания, в отличие от подхода, наиболее распространенного в психологических исследованиях, конкретизирует внимание на факторах профессионального выгорания как на объективных данностях — противоречиях в различных средах практики труда (в отличие от субъективистского подхода, который рассматривает стрессогенные факторы в порядке представления личности). Данный подход позволяет минимизировать действие факторов профессионального выгорания не на уровне отдельного сотрудника или трудового коллектива, а на уровне институциональных установлений труда, что в рамках конфликтологии является более предпочтительной целью, так как способствует улучшению системы социально-трудовых отношений в целом.

Проведенное исследование факторов профессионального выгорания в рамках объективистского подхода указывает на сферы практики труда, где формируются противоречия, манифестирующие себя в следующих факторах:

1) организационная среда:

— формальное противоречие: порядок исполнения трудовой функции продублирован взаимоисключающим порядком ее исполнения (гиперстазирование ответственности, вертикальный конфликт);

— содержательное противоречие: один порядок исполнения применяется к нескольким трудовым функциям, к которым он может быть и не приспособлен (горизонтальный конфликт);

— регистровое противоречие: требуется поддерживать порядок без учета реализации содержательной части (симуляция) или добиваться результата без ясного регламента (перенапряжение);

2) социальная среда:

— противоречие в интересе или форме его реализации и противоречие между ними;

3) среда неформальной культуры профессиональных отношений:

- внешнее противоречие: нарушение принципа вторичности неформальной среды;
- внутренние противоречия:
 - а) взаимоисключающие требования неформальной среды;
 - б) неоптимальное соотношение элементов;
 - в) некорректный сценарий саморегулирования неформальной культуры;
 - г) противоречие между рациональными и эмоциональными секторами неформальной культуры;
 - д) содействие стереотипизации трудовой деятельности;
- 4) ролевая среда:
 - отсутствие механизмов компенсации имплицитной стрессогенности труда (ролевая составляющая);
 - 5) глобальная среда (фактор руководителя):
 - отсутствие механизма делегирования полномочий;
 - противоречие между функцией и статусом руководителя.

Число указанных сред и соответствующих им противоречий как факторов профессионального выгорания высвечивает природу данного явления как сущности социальной напряженности, имеющую высокую значимость для сферы социально-трудовых отношений и требующую минимизации данного феномена путем внедрения институциональных схем их преодоления.

Рассмотрению соответствия данных противоречий механизмам их преодоления посвящен следующий раздел.

3.3. КОНФЛИКТОГЕННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ФАКТОРОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ В СФЕРЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Профессиональное выгорание в комплексном выражении манифестируется в условиях социально-трудовых отношений как социальная напряженность, переход от механизма индивидуальной неудовлетворенности к групповой. В таком виде профессиональное выгорание представляет серьезную проблему для социально-трудовых отношений. Оно имеет множество негативных последствий, среди которых принято выделять следующие:

- повышенная конфликтогенность в трудовом коллективе (межличностные, а не социально-трудовые конфликты);
- низкая эффективность труда сотрудников (распад мотивации в условиях эмоционального истощения);

— неадекватные окружающей трудовой действительности реакции сотрудников (стресс смещает и искажает механизмы целеполагания, восприятия и действия);

— стремление к замещению трудовой функции эрзац-деятельностью (формальное нахождение на рабочем месте, когда работники рассказывают друг другу сплетни, занимаются делами, не связанными с их трудовыми функциями, что по результатам соответствует перманентной итальянской забастовке сотрудников);

— высокая текучка кадров (в данном случае речь идет о текучке как о последствиях: сотрудники, профессионально выгорая, пытаются изменить условия своего труда, однако переносят закрепленные практики деструктивного поведения на новые места работы, создавая очаги повышенной организационной и индивидуальной конфликтности);

— социальная непривлекательность труда (если профессиональное выгорание становится специфической характеристикой целой отрасли, то такая отрасль не сможет рекрутировать новых специалистов, а старые будут искать возможность покинуть отрасль);

— возрастание издержек предприятия на компенсацию негативных последствий социального выгорания (постоянная или постепенно увеличивающаяся величина, так как источник профессионального выгорания в подавляющем большинстве случаев не устраняется)¹.

Данный список негативных последствий профессионального выгорания представляет лишь общий взгляд на проблему. Последствия процесса выгорания можно и дальше конкретизировать, указывая на все новые грани и негативные последствия. Исходя из описания негативных последствий, профессиональное выгорание представляет ту же опасность, что и социально-трудовой конфликт. В обоих случаях наблюдаются снижение производительности труда, его дезорганизация и, как следствие, нарушение производственного процесса; высокие издержки на нивелирование негативных последствий; отрицательный эмоциональный фон и т. д. Однако профессиональное выгорание, в отличие от социально-трудового конфликта, имеет одно качество, существенно повышающее его опасность: в отличие от конфликта, профессиональное выгорание имеет лишь результирующую манифестацию (заметны последствия), а не процессуальную (в конфликте сначала заметна борьба, а лишь затем ее последствия,

¹ Бандейкина Н. Н. Социальная ответственность предприятий и конфликты в организации: опыт прикладных исследований // Конфликтология. 2016. № 1. С. 198–208 ; Воробьев Л. М. Стратегия и тактика управления человеческими ресурсами организации. М. : Лаборатория Книги, 2010.

в профессиональном выгорании борьбы или аналогичного по своей манифестирующей силе процесса нет).

Отсутствие явной манифестации профессионального выгорания, в отличие от социально-трудового конфликта, лишает первое так называемой сигнальной функции, указывающей на наличие проблемы в сфере труда и требующей ее решения. Профессиональное выгорание не становится очевидным даже в случае его укрупнения до отраслевого или регионального уровня (социальная напряженность). Оно проявляется в последствиях (упадок отрасли, предприятия), однако затруднение возникает при попытке указать на саму проблему, вызывающую профессиональное выгорание.

Конфликт, в том числе в сфере труда, — это активная реакция на неудовлетворенность своим положением. Профессиональное выгорание на первый взгляд кажется противоположным конфликту по способу реализации, следовательно, предполагает пассивность работника. Однако пассивность работника — своего рода оксюморон. Субъект не бывает пассивен или активен, обычно эти ярлыки навешиваются на его деятельность и не выражают никакой сути, при этом субъект всегда активен (в значении: предпринимает действия) для компенсации негативной (в его представлении) ситуации. Это может быть стратегия конфликта (определяемая как активная) или стратегия различных сдержек и противовесов стрессу, уход в себя или, наоборот, в работу с целью поиска удовлетворения в ней, даже если в этом удовлетворении отказано, и т. д. Субъект не активен и не пассивен. Субъект предпринимает действия, предпочтительные в той ситуации, в которую он погружен. И как ясно из предыдущего раздела, в среде труда профессиональное выгорание отделяется от конфликта не только процессуальным выражением, но и предпосылками.

Чтобы неудовлетворенность положением субъекта в сфере труда проявилась как профессиональное выгорание, а не как конфликт, последняя альтернатива должна быть заблокирована вторым противоречием в цепи (между интересом и формой реализации), о котором мы говорили ранее. Неспособность субъекта реализовать свой интерес непротиворечиво должна иметь механизм этой реализации. Если конфликтная стратегия заблокирована (не может быть реализована без существенных, с точки зрения субъекта, затрат или неосуществима вовсе), то субъект ищет иные способы восстановления своего интереса, например через механизм компенсаций и замещения неудовлетворенности от труда. Этот процесс носит сугубо индивидуально-психологический характер в точке начала, однако определен

объективными факторами (продемонстрированными в предыдущем разделе) и вовлекает множество индивидуумов. Во-первых, на людей оказывают влияние одни и те же факторы; во-вторых, так как речь идет о трудовом коллективе, люди склонны стихийно организовываться в рамках не только конфликтного взаимодействия, но и построения механизмов компенсации и замещения¹. Проблема данных механизмов состоит в том, что они заведомо обречены на провал. Механизмы замещения и компенсации не устраняют проблему субъекта, а откладывают ее, требуя все большего числа механизмов компенсации, что лишь усиливает продолжительность стресса, приводя к эмоциональному опустошению. При этом для субъекта любой промежуточный успех (любое свершившееся откладывание проблемы) предстает успехом стратегии вообще.

Здесь важно отметить, что стратегия конфликта и стратегия замещения и компенсации (выливающих в профессиональное выгорание), несмотря на различие, равноправны. И конфликту, и выгоранию присущи риск и восприятие субъектом ситуации как откладывания (работник предполагает, что проблемы неустранимы, а в случае решения место старой занимает новая). Между профессиональным выгоранием и конфликтом не существует никакой разницы для субъекта этих стратегий по предпочтительности² (предпочтительность определяется конъюнктурой социального противоречия, а не желанием субъекта).

Однако, не имея различий по предпочтительности для субъекта, данные стратегии сильно разнятся по предпочтительности последствий. Профессиональное выгорание значительно труднее зафиксировать, так как механизм замещения и компенсации работает как механизм сокрытия проблемы (в первую очередь от самого субъекта, реализующего этот механизм, а следовательно, и для всех остальных агентов труда или третьих лиц).

¹ В связи с этим становится очевидным, что социальная сфера профессионального выгорания является одной из ключевых для понимания данного процесса. Именно социальная сфера проясняет, почему нарушение интереса субъектов труда приводит не к конфликту, а к профессиональному выгоранию. Другой же важной сферой профессионального выгорания является неформальная культура профессиональных отношений, так как она объясняет закрепление стратегии замещений и компенсаций: неформальная культура трудового коллектива является субстратом этой стратегии, стратегия отпечатывается в практиках группы.

² Если где и искать различие в предпочтительности стратегий, то только между профессиональным выгоранием и конфликтом, с одной стороны, и институционализированным позитивным конфликтом — с другой.

Исходя из этого конфликтогенный потенциал профессионального выгорания представляется проблемой социально-трудовых отношений не только актуальной (в силу заведомой противоречивости любых социальных отношений), но и обладающей в перспективе более серьезными последствиями для данной сферы (противоречия порождают профессиональное выгорание, которое, в свою очередь, вызывает новые противоречия, и цикл замыкается, усилившись), чем социально-трудовые конфликты (в силу скрытости процесса профессионального выгорания).

В связи с этим необходимо определить общий подход к выявлению, минимизации и преодолению профессионального выгорания в сфере социально-трудовых отношений. Данный подход должен удовлетворять основным характеристикам противоречий сред профессионального выгорания и наиболее эффективно разрешать указанные противоречия.

Основная сложность в реализации данного подхода состоит в том, что каждая из представленных сфер труда носит условный характер и тесно переплетается с другими сферами. Например, организационные противоречия автоматически вносят противоречия в ролевую (например, из-за несогласованности организационных механизмов трудовая функция осуществляется не только как сама работа, но и как постоянная компенсация несогласованности, что накладывает дополнительный стресс) и социальную (организационная несогласованность препятствует эффективному распределению благ на предприятии, приводя к нарушению интересов работников) сферы. При этом сама по себе противоречивость организационной схемы обуславливает рассогласование с неформальной культурой предприятия, так как организационная система уже не может успешно интегрировать мотивы отдельных работников в общий трудовой мотив. То же касается и иных сфер, если пытаться проследить множество порождаемых противоречий. Его развитие определено скрытостью процесса, в силу чего, долго не обнаруживая каскада противоречий, не прилагаются усилия по обращению процессов вспять или эти усилия носят спонтанный характер. В первом случае развал системы труда — лишь вопрос времени, во втором — система находится в квазистабильном состоянии, не уничтожаясь, но и не реализуя своего потенциала.

В связи с этим наиболее предпочтительным решением данной проблемы является формулирование такого подхода, который состоял бы из трех частей:

- диагностической (определение спектра имеющихся протivo-речий);
- базовой проектной (начало подготовительного этапа решения проблем, меры общего характера, являющиеся фундаментом для последующих шагов);
- частной проектной (специализированные меры, более приспособленные для глубокой проработки отдельных сфер труда).

В диагностическом плане наиболее перспективным подходом представляется социальный аудит. В отличие от экономического аудита, нацеленного на анализ бухгалтерской документации и определения финансовой состоятельности предприятия, социальный аудит производит проверку условий существования трудящихся на производстве с учетом разнообразных сфер детерминации такого существования. В связи с этим социальный аудит представляется эффективным способом определения на предприятии наличия профессионального выгорания и его степени.

Социальный аудит — относительно новое явления в гуманитарных науках, формирование которого как дисциплины было определено развитием идеи «человеческого капитала». Для современной экономики становится все более очевидным тот факт, что успешность предприятия нельзя объяснить исключительно материально-техническими факторами и что к ним необходимо прибавить кадровые. По мере роста технологичности производства и увеличения обменных циклов (как внутрипроизводственных, так и торговых) все большую роль в них играют, с одной стороны, технологичность, с другой — кадры, способные обеспечивать адекватную реализацию данной технологичности. Профессиональное выгорание дезорганизует, подавляет кадры, способствует их деструкции, в силу чего интерес к данной проблеме, а равно и к новому подходу ее диагностики — социальному аудиту — весьма высок.

Начальная фаза проектного этапа, исходя из его определения, должна предполагать форму реализации, максимально охватывающую проблемное поле организации. Такой подход должен выступать в роли плацдарма для будущих частных инициатив по минимизации и преодолению профессионального выгорания. В качестве такого подхода предполагается использовать конфликтологическое консультирование предприятий.

Конфликтологическое консультирование предполагает оценку полученных в рамках социального аудита данных и формулирование первичных мер по минимизации действия факторов профессиональ-

ного выгорания. Весь комплекс противоречий, из которых складывается профессиональное выгорание на предприятии или в отрасли, не может быть решен одномоментно. Более того, многие внутренние инициативы могут оказаться крайне неэффективными, так как их действии блокируется той самой противоречивой структурой организации, внутри которой эти предложения высказываются. Конфликтологическое консультирование в своем проектном аспекте предполагает внешнюю интервенцию в пространство предприятия. Инициативная группа предприятия, заинтересованная в минимизации профессионального выгорания и поддержанная конфликтологом-консультантом, способна создать организационное пространство инициатив по решению частных проблем, способствуя, таким образом, преодолению профессионального выгорания.

Однако здесь важно сделать одно уточнение. В предыдущих разделах было сказано, что профессиональное выгорание блокирует наличие конфликта, является иной стратегией реакций на неудовлетворительность трудом. В связи с этим возникает вопрос: каким образом конфликтологическое консультирование связано с ситуацией, не являющейся социально-трудовым конфликтом? Дело в том, что понятия «конфликт» и «социально-трудовой конфликт», а также понятие «стратегия поведения» не тождественны друг другу. Профессиональное выгорание блокирует конфликт как социально-трудовой (со всеми характерными для него атрибутами), однако, блокируя, выступает как стратегия, в результате реализации которой наносится ущерб предприятию. Классические конфликты в сфере труда, характеризующие подавляющее число противоречий XX века, происходят все реже. Неудивительно, что стратегии замещения и компенсации (приводящие к профессиональному выгоранию) служат достижению комфортного (с учетом психологической двусмысленности этого понятия) существования трудящихся тогда, когда конфликтные действия классического характера неэффективны. Более того, работа по преодолению профессионального выгорания на уровне объективного содержания способна нарушить пусть и негативный, но все же баланс сдержек и противовесов, блокирующих переход в конфликтную ситуацию. В связи с этим именно конфликтологическое консультирование как прикладная практика конфликтологии представляется наиболее действенным подходом на данном этапе.

Что касается этапа частной проектной деятельности, то здесь каждой сфере проблематизации свойствен отдельный подход.

Организационная среда включает формальное, содержательное и регистровое противоречия. При этом организационная среда, как указывалось в предыдущем разделе, должна способствовать вовлечению трудящихся в процесс производства, выполнению основных трудовых функций на благо предприятия. Эффективная интеграция работников зависит от того, насколько успешно интегрированы мотивы их деятельности в общую мотивационную систему предприятия. Если мотивационный аспект в организационной среде нарушен, то возникает противоречие между организационной средой и неформальной культурой профессиональной деятельности. Проблемы, связанные с внутренними организационными противоречиями, могут быть успешно решены лишь при условии эффективности новых элементов организации, замещающих собой противоречивые элементы. Организовать работу предприятия, в сущности, означает организовать работу людей; без развитой системы мотивации это сделать невозможно, так как такая система является стержнем при конструировании всех остальных общественных практик. В связи с этим важную роль в частной проектной деятельности играет *мотивационный менеджмент*, способный устранить факторы профессионального выгорания, связанные с организацией труда.

Социальная среда и присущие ей противоречия сегодня обладают таким устоявшимся механизмом устранения противоречий, закрепленным законодательно, как социальное партнерство. Наиболее важной с точки зрения решения проблем социально-трудовой среды практикой социального партнерства являются коллективно-договорные отношения. Однако формальное наличие социального партнерства не решает проблемы профессионального выгорания. *Практика коллективно-договорных отношений* требует специфической проработки. Коллективный договор — лишь фиксация договоренностей, а не сами договоренности. В силу этого данная практика требует своего рассмотрения в разделе частной проектной деятельности. Кроме того, коллективный договор может быть условием реализации и иных инициатив в деле преодоления профессионального выгорания.

Среда неформальной культуры профессиональных отношений (в аспекте реформирования) часто ассоциируется с процессом построения корпоративной культуры. Однако, как уже указывалось, понятие «построение корпоративной культуры» приобретает зачастую негативные коннотации, так как используется с целью чрезмерной эксплуатации трудящихся. С точки зрения концепции «человеческого капитала» многие такие практики есть не что иное, как

нерациональное использование кадровых ресурсов предприятия. В связи с этим *построение корпоративной культуры* должно быть рассмотрено как частная проектная деятельность, ориентированная в первую очередь на человека, его благополучие в трудовой среде, иными словами, на преодоление профессионального выгорания.

Ролевая среда представляется одной из наиболее сложных для регулирования, так как присущие ей противоречия имплицитно встроены в трудовую функцию. Однако в последнее время в исследовательской литературе, посвященной социально-трудовым отношениям, все чаще поднимается вопрос об *участии работников в управлении предприятием*, в рамках которого переосмысляются как принципы работы трудящихся, так и их роль в организации¹. В связи с этим представляется перспективным подход, использующий наработки в данной сфере для реформирования традиционных типов труда с целью минимизации профессионального выгорания. Что касается глобальной среды, манифестирующей себя в жизни предприятия посредством руководителя, то, как уже указывалось выше, практически единственным способом минимизации профессионального выгорания руководителей является делегирование функций. В данном случае делегирование функций также будет рассмотрено в *практике участия работников в управлении предприятием*, так как такая практика предполагает не только делегирование полномочий и разгрузку руководящего состава, но и определенный аспект мотивационного менеджмента, способствующий успешной организации труда, а в дальнейшем минимизирующий социальные противоречия.

Кроме того, в связи с развитием инновационных форм занятости как реальности современных социально-трудовых отношений необходимо дать им оценку в контексте проблематики профессионального выгорания.

Таким образом, меры по преодолению профессионального выгорания предполагают следующие уровни и практики:

- на диагностическом уровне — социальный аудит;
- на базовом проектном уровне — конфликтологическое консультирование;
- на частном проектном уровне — мотивационный менеджмент, построение корпоративной культуры, коллективно-договорные отношения, привлечение работников к управлению организацией;
- на уровне оценки — инновационные формы занятости.

¹ Виханский О. С. Собственность и управление // Вопросы экономики. 1999. № 6. С. 92–99.

Данные меры отвечают логике противоречий в сферах, где зарождаются факторы профессионального выгорания. Реализация этих мер будет способствовать минимизации эффекта профессионального выгорания и недопущению его развития до уровня социальной напряженности. Указанные меры более подробно рассмотрены в следующих разделах.

Глава 4

ТЕХНОЛОГИИ И ПРАКТИКИ ПРОФИЛАКТИКИ И ПРЕОДОЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ

4.1. СОЦИАЛЬНЫЙ АУДИТ КАК ТЕХНОЛОГИЯ ДИАГНОСТИКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ

Профессиональное выгорание как феномен трудовых отношений требует специфических методов диагностики, чтобы устранять факторы, вызывающие его к жизни, для поддержания нормальной работы предприятия. Специфика диагностики профессионального выгорания состоит в том, что большинство диагностических подходов к оценке деятельности предприятий основываются на финансовых параметрах, в то время как профессиональное выгорание, хотя и влияет на экономическую состоятельность производства и сферы услуг, не сводится к сугубо экономическим показателям. Именно это предопределяет выбор такой диагностической системы, как социальный аудит, который, будучи системой оценки деятельности предприятия, ориентирован на параметры не финансовые, а предполагаемые социальными переменными.

Финансовый аудит широко используется современной системой экономических отношений для эффективной регуляции. Он предполагает контроль за финансовой отчетностью предприятия, опирающийся на различные критерии и индикаторы. Финансовый аудит во многом формировался как ответ на возрастающее количество противоречий между акционерами предприятия и его управляющими (контроль финансовой отчетности — залог прозрачности капиталоборота, а следовательно, выгоды собственника). Таким образом, менеджмент предприятия подотчетен акционерам, а значит, обязан определять свою деятельность относительно финансовой прибыльности как показателя своей экономической состоятельности. Однако прибыльность не может считаться единственным показателем экономического благополучия. В современной экономике чаще речь идет о прибыльности лишь как об одном из таких показателей, высвечивая его необходимую гармонию с другим показателем — стабильностью¹. Именно в силу этого обстоятельства, необходимости органи-

¹ Шулуз А. А., Понов Ю. Н. Социальный аудит как инструмент управления человеческими ресурсами // Народонаселение. 2007. № 3. С. 106–113.

зации менеджмента предприятия относительно не только прибыли, но и стабильности компании, был разработан подход к контролю, называемый социальным аудитом.

Стабильность предприятия тесно связана с проблемой профессионального выгорания. Так как профессиональное выгорание в финальных формах своей манифестации определяется как специфически негативное отношение к труду, в данном случае стабильность предприятия напрямую связана с отсутствием профессионального выгорания или его незначительностью. Трудовые отношения выступают своего рода субстратом деятельности предприятия. Чем выше включенность членов трудового коллектива непосредственно в самую трудовую деятельность, тем больше их отдача и выше производительность труда. Негативное отношение к труду не только снижает его производительность (данный процесс можно компенсировать технологическим образом), но и, что более важно, формирует высокие риски при реализации трудовой функции: в случае с сотрудниками, подверженными профессиональному выгоранию, трудовая функция перманентно дестабилизируется, проявляясь в виде неконструктивного поведения работников, снижающего качество производимых товаров и предоставляемых услуг, что непосредственно сказывается на конкурентоспособности компании. Таким образом, категория стабильности в контексте социального аудита подразумевает стабильность как производственно-трудовых отношений, так и компании в целом.

Но прежде чем перейти к рассмотрению социального аудита, необходимо указать на его теоретико-методологические основания, так как они определяют его использование в рамках экономических практик предприятий. Теоретико-методологическим основанием социального аудита являются отказ от классического экономического детерминизма в пользу концепции человеческого капитала и рассмотрение принципов функционирования современного предприятия в перспективе не только абсолютных данных финансовой прибыли, но и плавающих показателей стабильности предприятия, зависящих от имиджа, качества продукта, бренда, сервиса и иных ориентированных на социальную сферу элементов, формирующих конкурентоспособность фирмы и немислимых без развитой системы кадровой социально ориентированной политики компании.

Эти принципы существования предприятия в условиях современного рынка обуславливают и новые подходы к определению эффективности предприятия (см. рис. 1).



Рис. 1. Критерии эффективности деятельности предприятия¹

Вместо классического экономического детерминизма в духе К. Маркса и А. Смита теоретико-методологической установкой социального аудита является культуроцентристская модель объяснения социально-экономических и социально-трудовых процессов и отношений. Культуроцентристский подход подразумевает определение экономической деятельности в современном капитализме как дея-

¹ Социальный аудит : учебник / под ред. А. А. Шулуca, Ю. Н. Попова. М. : Издат. дом «АТиСО», 2008. С. 29.

тельности, в центре внимания которой находится человек с его потребностями, мотивами и целями (социальная составляющая), обусловленными всей совокупностью культурных практик сообщества, в котором он существует (и в этом смысле культуроцентристский подход примыкает к концепции человеческого капитала). При этом внимание к человеку в условиях современной экономики предопределено логикой развития капитализма — явления, превосходящего экономику, но ориентированного именно на нее (внимание к человеку экономически выгодно, и если этот порядок нарушается, как, например, в России 1990-х гг., автоматически происходит возврат к «дикому» капитализму).

Исходя из данной теоретико-методологической базы, предполагается порядок реализации социального аудита как практики диагностирования противоречий в трудовой сфере с целью выявления объективных факторов профессионального выгорания, изложенный в настоящем разделе.

Предметом социального аудита является система социально-экономических отношений, в которой центральным формообразующим понятием выступает субъект таких отношений (человек), а его детерминирующими основаниями — факторы воспроизводства человеческого капитала. Субъект в социальном аудите рассматривается одновременно и как производитель (трудящийся), и как потребитель (заинтересованный в достойной оплате труда), и как субъект свободного времени (имеющий различные социальные интересы помимо труда, при этом требующий от труда возможности их реализовать)¹.

Социальный аудит позволяет установить на предприятии следующие процессы, влекущие за собой изменения:

- психологического климата в трудовом коллективе;
- качества произведенного продукта или предоставленной услуги (что указывает на качество труда);
- трудовой мотивации работников;
- различных социальных рисков (противоречия в социальной или организационной сфере);
- кадрового потенциала предприятия (потребность в инновациях)².

Социальный аудит может быть разделен по уровням реализации (в РФ эти уровни соответствуют уровням реализации социального партнерства), а также по организационной локальности:

¹ Шурус А. А., Попов Ю. Н. Указ. соч.

² Социальный аудит. С. 230–231.

— внутренний (как часть организации менеджмента предприятия с целью получения оперативной информации о социально-трудовых процессах);

— внешний (как механизм сбора отчетности о деятельности предприятия, предоставляемой социальным партнерам: профсоюзам и государству).

Социальный аудит в критериях оценки деятельности предприятий ориентируется на стандарты, утвержденные Международной организацией труда в своих конвенциях и рекомендациях¹. Социальный аудит проводится по следующим аспектам деятельности компании или отрасли:

- кадровый аудит;
- аудит организации труда;
- аудит оплаты труда;
- аудит эффективности управления и развития кадров в организации;
- аудит охраны труда;
- социально-экологический аудит.

Перейдем к рассмотрению указанных аспектов социального аудита.

Кадровый аудит предполагает оценку управления человеческими ресурсами на предприятии. Здесь важно различать подход к кадровой системе организации, так как использование при аудите понятия «управление человеческими ресурсами» рассматривается как более совершенный подход по сравнению с применением понятия «управление персоналом». В табл. 1 показано различие данных подходов.

Как видно из представленной таблицы, основное различие между двумя формами кадровой политики выражается в привлечении/непривлечении работника к организационной деятельности предприятия, чтобы его мотивация к труду была не позитивной или негативной (поощрение при выполнении / наказание при провале), а партисипативной (личный интерес в успехе). Именно последний подход предполагает преодоление ряда противоречий в организации труда, стиле руководства и мотивации, описанных в предыдущей главе.

В этом аспекте задачи социального аудита — определение положения дел в кадровой системе организации, диагностирование противоречий и выявление манифестаций первого или второго кадрово-

¹ Речь идет о конвенциях № 11, 29, 32, 77, 78, 81, 87, 94, 95, 97, 98, 100, 102, 105, 106, 110 и 111.

го подхода с указанием способов его совершенствования (от первого ко второму или улучшение уже имеющегося второго).

Таблица 1

Сравнение управления персоналом и управления человеческими ресурсами¹

Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
Осуществляется преимущественно путем применения административных и экономических мер воздействия	Осуществляется путем воздействия на ресурсы конкретного человека с использованием в том числе и социально-психологических мер
Вертикальное инициирование управления	Горизонтальное инициирование управления
Централизация кадровой политики	Децентрализация кадровой политики
Обеспечение выполнения работниками установленных плановых заданий по заранее определенному шаблону	Привлечение работников к процессу планирования их деятельности и передача им полномочий в выборе путей достижения целей организации

Отдельно отметим, что отечественное и международное законодательство определяет формы реализации кадровой политики организации лишь в самых общих чертах. Подавляющее большинство подобных механизмов устанавливается самим предприятием, следовательно, проведение социального аудита опирается на стандарты, заданные организацией. Таким образом, социальный аудит позволяет определить противоречия между организационной и неформальной средой организации (реализуются ли собственные стандарты компании). Из этого следует, что целью кадрового аудита является определение соответствия кадровой политики российскому и международному законодательству, а также стандартам самой организации. Это предполагает решение задач кадрового аудита, направленных на оценку:

- кадровой политики с точки зрения ее соответствия целям и задачам предприятия, определения социальной направленности;
- соответствия количества трудящихся в трудовом коллективе и заявленной штатной численности компании, влияния отношения факт/штат на деятельность организации;
- параметра текучести кадров (в первую очередь категории лиц, наиболее часто подвергаемых трудовой дискриминации по признаку пола, возраста, социальной, религиозной или этнической принадлежности);

¹ Социальный аудит. С. 230.

- практики набора персонала, ее соответствия законодательству и стандартам организации, экономической эффективности и социальных рисков рекрутинга;
- методов адаптации новых сотрудников, их соответствия интересам трудящихся и целям организации;
- нормирования труда;
- методов аттестации сотрудников предприятия на предмет их компетенций, соответствия данных методов стандартам организации;
- качества оплаты труда в ее воспроизводящем, стимулирующем и социальном аспектах;
- системы мотивации персонала, ее соответствия деятельности потребности трудящихся, а также потребности в личностном росте, самореализации и самоактуализации;
- практик повышения квалификации и переобучения персонала, их соответствия интересам работников и целям организации;
- системы повышения кадров по служебной иерархии, ее соответствия интересам работников и целям организации;
- организационного влияния на моральный и психологический климат трудового коллектива;
- наличия во всех указанных сферах актуальных или потенциальных противоречий и мер по их устранению или преодолению¹.

Непосредственно оценка кадровой системы предприятия проводится на основании следующих критериев:

- наличие документов, содержащих положения о кадровой политике предприятия;
- соответствие положений кадровой политики юридическому пространству их реализации;
- ориентированность кадровой политики на решение актуальных задач и достижение целей предприятия;
- ориентация кадровой системы на долгосрочное планирование;
- соответствие кадровой системы стратегии предприятия;
- соответствие кадровой политики конъюнктурным параметрам сферы экономической и социальной деятельности предприятия (фактор конкурентоспособности);
- соответствие документов кадровой политики иным документам в организации;
- ориентация кадровой политики на решение социальных вопросов;

¹ Социальный аудит. С. 236–247.

- соотношение социального и экономического аспектов в рамках кадровой политики (насколько гармонично);
- уровень участия менеджмента в формировании и реализации кадровой политики;
- степень готовности и уровень компетенций менеджеров, ответственных за кадровую политику;
- соответствие организационной структуры отдела кадров принципам и стратегии кадровой политики;
- обеспечение социальной направленности всех элементов, составляющих кадровую политику;
- организация контроля за исполнением различных мер в области кадровой политики.

Таким образом, задачи кадрового аудита в рамках аудита труда, а также критерии оценки, обуславливающие реализацию задач, помогают диагностировать проблемы управления человеческими ресурсами. Как видно из представленных выше задач и критериев, основной акцент при социальном аудите кадровой политики делается на выявление противоречий, приводящих к профессиональному выгоранию, внутри политики (организационная среда: содержательные и формальные противоречия) и между принципами политики и их фактической реализацией (регистрационное организационное противоречие, противоречие между организационной средой и неформальной культурой профессиональной деятельности).

Аудит организации труда предполагает оценку того, как предприятие использует свой кадровый потенциал при реализации производственных задач. В первую очередь речь идет о графике труда, степени трудоемкости исполняемой трудовой функции и количестве привлеченных к ее реализации работников. Нормирование труда должно отвечать требованию реализации задач, поставленных перед трудовым коллективом и каждым работником (экономический аспект), а также требованию воспроизводимости трудовой способности работников и ее реализации внутри трудовой функции, личных мотивов трудящихся (социальный аспект). Таким образом, цель аудита организации труда — оценка соответствия нормирования трудовой функции целям и задачам организации, а также интересам работников.

Данная цель предполагает решение следующих задач:

- поиск документов прямого действия или документов, косвенно детерминирующих трудовую функцию предприятия, на основе которых можно определить или сформировать (в случае реформирования) нормирование труда;

- разработка документов, нормирующих трудовую деятельность;
- проверка уже имеющихся норм труда;
- поиск и преодоление противоречий в нормах труда, замена устаревших или неактуальных норм на новые;
- цикличная диагностика нормирования труда¹.

Как и иные аспекты социального аудита, аудит организации труда основывается на законодательных актах и внутренних стандартах предприятия. В вопросе нормирования труда в Российской Федерации сохраняют актуальность различные отраслевые стандарты, созданные во времена СССР и постоянно улучшаемые (научная организация труда). Можно выделить следующие группы актов, устанавливающих принципы и стандарты нормирования труда:

- государственные санитарно-гигиенические нормы;
- государственные и отраслевые нормы безопасности труда;
- отраслевые и межотраслевые нормы труда;
- межотраслевые и отраслевые типовые проекты организации труда для массовых профессий рабочих и служащих, типовые проекты организации труда для производственных подразделений, типовые организационные решения;
- корпоративные стандарты в области нормирования труда.

В качестве критериев аудиторской проверки выступают следующие показатели организации труда:

- 1) экономические показатели (определяются на основе анализа документов):
 - степень организации труда;
 - степень организации условий труда на основе аттестации рабочих мест;
 - степень организации дисциплины труда;
 - структура кадровой текучести;
 - наличие и разработанность научно и технически обоснованных норм труда;
 - степень напряженности труда (показатель выполнения, неисполнения и перевыполнения нормы);
 - тарифные коэффициенты норм выработки;
 - показатели квалификационных разрядов работников;
- 2) социальные показатели (определяются на основе опросов):
 - удовлетворенность работников уровнем организации труда вообще и его отдельных аспектов;

¹ Социальный аудит. С. 247–262.

- удовлетворенность работников содержанием труда;
- удовлетворенность работников охраной труда;
- удовлетворенность работников нормированием труда.

Для установления уровня организации труда в рамках социального аудита используют развитые системы формульного определения коэффициентов исследуемых переменных. Аудит организации труда позволяет установить имплицитное противоречие в исполняемой трудовой функции (ролевая среда), а также отделить его от тех противоречий, которые не встроены в форму труда (организационные и социальные противоречия, приводящие к профессиональному выгоранию).

Следующим аспектом социального аудита является *аудит оплаты труда*. Он подразумевает оценку заработной платы работников с точки зрения ее соответствия воспроизводящей (поддержание социальных потребностей работника), стимулирующей (мотивация к труду) и социальной (поддержание социальной активности работника) функциям. В настоящее время система оплаты труда на территории России регулируется Трудовым кодексом РФ и иными нормативными актами, дополняющими и уточняющими его положения.

При этом государство гарантирует минимально возможный стандарт оплаты труда. В России минимальный размер оплаты труда (МРОТ) соответствует прожиточному минимуму, а невыплата заработной платы (если это не вызвано форс-мажорными обстоятельствами) карается согласно Уголовному кодексу РФ (ст. 145).

Заработная плата предполагает не только трудовую функцию (данное положение, во-первых, вписано в рамки экономического детерминизма, во-вторых, конкретизирует лишь воспроизводящую функцию оплаты труда), но также стимулирующую и социальную. В рамках экономического детерминизма нередко происходила девальвация социальной ценности оплаты труда. Считалось, что работнику достаточно ровно столько, сколько нужно для удовлетворения его базовых потребностей. Несмотря на то что идея базовых, или естественных, потребностей была подорвана в середине XX века проводимыми исследованиями в области труда и его социальной функции, данная концепция еще циркулирует в экономической и социально-психологической литературе. В то же время очевидно, что рассмотрение оплаты труда исключительно через призму естественных потребностей не объясняет предпочтительности социального подхода к труду (имеется в виду экономическая деятельность в рамках социальных норм). В то же время социоэкономический и культуроцентристский подходы

объясняют, почему работники, получавшие зарплату, достаточную лишь для воспроизводства их трудовых сил, охотно шли на антисоциальные действия (революцию).

Таким образом, оплата труда в современном мире выступает не только и не столько как экономический, сколько как важный социальный регулятор процесса стабилизации предприятия и общества в целом. Цель аудита оплаты труда состоит в оценке эффективности системы заработной платы, ее соответствия своим экономическим и социальным функциям, законодательству РФ и внутренней согласованности самой системы. Именно поэтому сегодняшний дискурс о заработной плате ставит вопрос не о необходимом, а о достойном уровне вознаграждения за труд.

В первую очередь социальный аудит интересуют именно социальная и стимулирующая функции заработной платы (так как воспроизводящая функция строго гарантируется государством). Эти две функции определяются по следующим критериям:

- своевременность и стабильность оплаты труда (а также ее индексация в соответствии с уровнем инфляции);
- соответствие заработной платы интересам работников и финансовой состоятельности предприятия;
- требование стимулирующего характера оплаты труда (первичная мотивация) для нормального протекания процессов воспроизводства и реализации рабочей функции в трудовом коллективе¹.

На предприятиях социальный аудит тесно связан со своей экономической версией в силу того, что анализ документации по оплате труда реализуется именно как классический аудит финансовой отчетности. При исследовании оплаты труда используются следующие документы:

- бухгалтерский баланс (форма № 1);
- отчет о прибылях и убытках (форма № 2);
- отчет об изменениях капитала (форма № 3);
- отчет о движении денежных средств (форма № 4);
- приложение к бухгалтерскому балансу (форма № 5);
- отчет о целевом использовании полученных средств (форма № 6).

Субъективная сторона системы оплаты труда (ее восприятие работниками) исследуется в рамках социологических методов (опросы, анкетирования).

¹ Социальный аудит. С. 262–287.

Таким образом, анализ позволяет определить оплату труда как ее соразмерность финансовым возможностям предприятия и притязаниям самих работников, выполняющих свои трудовые функции и требующих соразмерную заработную плату. При этом отметим, что, помимо внутренних положений предприятия, заработная плата — с учетом этих положений — зависит от производительности труда (цена труда на рынке, где работодатель является условным посредником, так как не в состоянии предложить цену за труд выше, чем ее рыночная стоимость)¹. Недостаточный уровень заработной платы приводит к профессиональному выгоранию, так как происходит обесценивание труда, разрыв между трудом и наградой за него. Противоречие, обуславливающее профессиональное выгорание из-за оплаты труда, является классическим для социально-трудовых отношений — это противоречие между максимизацией прибыли и минимизацией издержек работников и работодателей (социальная сфера).

Следующий аспект социального аудита заключается в *аудите эффективности управления и развития кадров в организации*. Развитие кадров (повышение квалификации сотрудников, переобучение, стажировка) и управление ими (карьерный рост и т. д.) как важная часть функционирования предприятия определяются, как указывалось выше, технологичностью производства (потребность в высокой квалификации) и конкурентной борьбой на рынке (потребность в сохранении кадров). Все это требует грамотной оценки состояния дел в области управления и развития кадров на предприятии, тем самым обосновывая их аудит.

Цель аудита эффективности управления и развития кадров организации состоит в оценке экономической и социальной составляющей мер по усвоению работниками знаний, умений и навыков, корректной оценке этих компетенций (карьерный рост) и сохранения высококлассных сотрудников.

Задачи аудита эффективности управления и развития кадров организации формулируются следующим образом:

- соответствие квалификации трудящихся занимаемым ими рабочим местам;
- соответствие уровня подготовки кадров стратегиям и планам организации;

¹ В данном случае подобное положение дел существенно ограничивает развитие социально-трудовых отношений в России, так как, будучи вполне европейской страной по уровню потребления, РФ уступает, например, Германии по производительности труда почти в 160 раз (см.: *Хлебенских Л. В., Зубкова М. А., Саукова Т. Ю.* Автоматизация производства в современном мире // Молодой ученый. 2017. Вып. 150. С. 308–311).

- наличие социальной составляющей в деле управления и развития кадров;
- финальная экономическая эффективность системы управления и развития кадров организации.

При аудите рабочих мест в аспекте соответствия квалификации работника занимаемой им должности обычно используются показатели, представленные в табл. 2.

Таблица 2

Показатели оценки соответствия квалификации должности¹

№ п/п	Показатели, характеризующие квалификацию служащего	Категории служащих		
		руководители	специалисты	другие служащие
1	Образование	+	+	+
2	Стаж работы по специальности	+	+	+
3	Профессиональная компетентность	+	+	+
3.1	Знание необходимых нормативных актов, регламентирующих развитие отрасли	+	+	–
3.2	Знание отечественного и зарубежного опыта	+	+	–
3.3	Умение оперативно принимать решения по достижению поставленных целей	+	–	–
3.4	Качество законченной работы	+	+	+
3.5	Способность адаптироваться к новой ситуации и принимать новые подходы к решению возникающих проблем	+	+	–
3.6	Своевременность выполнения должностных обязанностей, ответственность за результаты работы	+	+	+
3.7	Интенсивность труда (способность в короткие сроки справиться с большим объемом работы)	+	+	+
3.8	Умение работать с документами	+	+	+
3.9	Способность прогнозировать и планировать, организовывать, координировать и регулировать, а также контролировать и анализировать работу подчиненных	+	–	–
3.10	Способность в короткие сроки осваивать технические средства, обеспечивающие повышение производительности труда и качество работы	+	+	+
4	Производственная этика, стиль общения	+	+	+

¹ Социальный аудит. С. 289.

Окончание табл. 2

№ п/п	Показатели, характеризующие квалификацию служащего	Категории служащих		
		руководители	специалисты	другие служащие
5	Способность к творчеству, предприимчивость	+	+	+
6	Участие в коммерческой деятельности	+	+	+
7	Способность к самооценке	+	+	+

Эффективность управления и развития кадров с точки зрения стратегий и планов организации оценивается на основе следующих критериев:

- способность менеджмента решать задачи, предусмотренные стратегией и планами организации;
- разработка и реализация программ обучения для достижения целей и задач организации;
- оценка финансирования, направленного на разработку и реализацию программ обучения;
- использование результатов повышения квалификации персонала среди всего трудового коллектива (наставничество, обмен опытом и т. д.).

Социальная направленность системы развития кадров организации определяется следующими показателями:

- наличие системы мотивации, подталкивающей работников к обучению;
- вовлечение в процесс повышения квалификации молодых сотрудников;
- отсутствие дискриминации в деле обучения и карьерного роста;
- соотношение лиц со средним и высшим образованием в организации;
- оценка системы нормоконтроля обучения;
- степень удовлетворенности трудящихся процессом обучения и карьерными достижениями;
- многообразие профессиональной программы повышения квалификации.

Отдельные критерии характеризуют оценку карьерного роста как аспекта системы развития кадров организации:

- оценка программ карьерного роста;
- оценка кадрового резерва;
- прозрачность системы карьерного роста;

- оценка методики учета достижений;
- связь карьерного роста с корпоративной культурой;
- оценка соотношения циклов карьерного роста и циклов трудовой деятельности;
- наличие профессиографической оценки кадров как основания для карьерного роста (будет ли сотрудник на новой должности так же успешен, как и ранее).

Таким образом, аудиторская оценка системы развития кадров организации позволяет оценить условия, влияющие на формирование неформальной культуры организации, а именно: кто, при каких условиях, в каком статусе и по какой причине занимает в организации ту или иную должность и возможно ли изменение этого порядка за счет личной инициативы и трудолюбия, прозрачна ли система карьерного развития. На первый взгляд может показаться, что вопросы повышения квалификации и карьерного роста носят скорее организационный характер, нежели принадлежат неформальной культуре профессиональной деятельности. По источнику регулирования это действительно так, а по результатам регулирования этой сферы речь скорее идет о втором. Именно неформальная культура организации формируется вокруг содержания (квалификации и личностных профессиональных характеристик) и структуры (занимаемых мест) трудового коллектива, и подавляющее большинство противоречий, приводящих к профессиональному выгоранию, в неформальной составляющей трудовой сферы связано именно с тем, что квалификация или порядок карьерного роста вступает в противоречие с представлениями людей о карьерной системе. Именно эти противоречия и позволяют выявить аудит эффективности развития кадров¹.

Что касается *аудита охраны труда и социально-экологического аудита*, то данные вопросы во многом регламентируются государством и составляют проблематику не столько социально-экономическую, сколько техническую (оценка условий охраны труда и экологической обстановки на предприятиях выполняется специалистами-инженерами, имеющими высшее техническое образование). Эта экспертная оценка, безусловно, должна учитываться при социальной аудиторской оценке предприятия, однако в рамках данного исследования нюансы технического контроля рабочих мест представляются избыточными для описания.

¹ Вопросы, рассматриваемые в рамках корпоративной культуры, зачастую не соответствуют описанным процессам и явлениям, однако, как показано в дальнейшем, совпадают с ними по источнику детерминации.

Таким образом, управление человеческими ресурсами оценивается по широкому набору критериев, проясняющих различные аспекты аудиторской деятельности. На основании данной аудиторской проверки в рамках социального аудита предполагаются следующие меры, способствующие повышению социального качества предприятия:

- формирование и согласование с топ-менеджментом организации кадровой политики и общей системы управления человеческими ресурсами;
- доведение до сведения руководителей всех звеньев общей логики кадровой политики организации;
- обсуждение с руководителями подразделений существующих проблем и затруднений при разработке частных аспектов и общей реализации кадровой политики;
- формулирование решений указанных проблем в среде топ-менеджмента;
- подготовка финансового и методологического обеспечения кадровой политики;
- реализация кадровой политики;
- контроль за реализацией кадровой политики;
- обеспечение соответствия мер кадровой политики действующему законодательству;
- анализ эффективности мероприятий кадровой политики;
- разработка и реализация программы совершенствования кадровой политики¹.

Таким образом, социальный аудит, основываясь на своих оценках, обуславливает порядок развития кадровой политики, понимаемой как система управления человеческими ресурсами предприятия. В то же время, учитывая объективную потребность в таких изменениях на основе результатов оценок, социальный аудит не учитывает субъективной составляющей готовности топ-менеджмента к реализации программ совершенствования (что является вопросом конфликтологического консультирования).

Подводя итог вышесказанному, отметим, что современные оценки эффективности предприятий больше не ограничиваются экономическими показателями и аудит, первоначально будучи инструментом финансового контроля, теперь включает и социальный аудит.

Отказ от экономического детерминизма и выведение на передний план социального аспекта бизнеса продемонстрировали, что культура

¹ Социальный аудит. С. 295–309.

капитализма намного сложнее и многограннее, чем исключительно сфера экономики (более того, сама экономика не сводится к абстрактному движению денег, ибо это движение проходит через поле социальных практик, отклоняясь и усложняясь в векторах своего развития), открыли доступ к более детальному изучению труда, учету факторов, влияющих на экономику, неэкономических по определению. Именно к таким факторам относится профессиональное выгорание, нефундируемое в финансовом аудите, но определяемое в аудите социальном путем анализа противоречий, возникающих в процессе работы организации с кадрами.

Возможность реализации мер по преодолению профессионального выгорания на основании данной диагностической практики рассмотрена в следующем параграфе.

4.2. КОНСУЛЬТАТИВНАЯ ПОДДЕРЖКА ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП РЕАЛИЗАЦИИ МЕР ПРЕОДОЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ

Профессиональное выгорание как реакция на специфическую противоречивость различных аспектов социально-трудовых отношений, будучи диагностированным в рамках социального аудита, требует соответствующих мер для его преодоления. Как уже отмечалось, эти меры делятся на две фазы, первая из которых предполагает ряд действий подготовительного характера.

В деле минимизации и преодоления профессионального выгорания на первичном этапе в роли предварительной меры выступает поддержка предприятия в рамках конфликтологического консультирования в сфере социально-трудовых отношений.

Социальный аудит, будучи развитой аналитической практикой, должен иметь инструмент оценки состояния предприятия в плане профессионального выгорания, которое может быть адекватно проанализировано лишь при учете противоречий в организационной, социальной, ролевой и неформально-культурной среде предприятия (данные социального аудита), а также проблем, связанных с возможностью реализации реформ в организации на основе данных социального аудита. Именно поэтому социальный аудит должен быть дополнен практикой конфликтологического консультирования, учитывающего вторую часть тех противоречий, что составляют профессиональное выгорание.

Отечественная система социально-трудовых отношений во многом сформирована как результат перехода от советской командно-административной экономики к экономике рыночного типа. Это предопределило не только проблемное поле противоречий, формирующих профессиональное выгорание, но и ту специфику социально-трудовых отношений в России, которая позволяет им реализовываться именно как профессиональное выгорание (блокирование конфликта и его позитивной возможности устранить или реорганизовать среду противоречия). Во многом это и составляет менталитет участников отечественных социально-трудовых отношений: взаимное недоверие, отказ от социальной активности (трудящиеся), силовые способы отстаивания прав (и трудящиеся, и работодатели), отсутствие ставки на долговременные и тем более партнерские отношения.

Таким образом, проблема профессионального выгорания, прежде чем решать ее на практике, должна получить механизм такого решения — организационное ядро реформирования предприятия, состоящее из представителей как работников, так и работодателя. В данном разделе речь пойдет о консультативной поддержке предприятия (а не отдельного агента социально-трудовых отношений), так как работа по преодолению профессионального выгорания требует совместной деятельности всех участников трудового процесса.

Здесь важно указать, почему речь идет именно о консультации. Дело в том, что работники и работодатели лучше любого стороннего человека знают и организацию, и свои интересы в рамках трудовых отношений, однако особенности отечественного менталитета и культуры труда делают проблемным их сотрудничество, так что оптимальным методом налаживания такого сотрудничества является привлечение стороннего человека (конфликтолога). В силу этого конфликтологическое консультирование предприятия оказывается наиболее действенным способом предварительной подготовки организации к решению проблемы профессионального выгорания.

Отношения работников и работодателей в момент налаживания их сотрудничества характеризуются повышенной конфликтностью. Поэтому конфликтологическое консультирование предпочтительнее юридического либо психологического. Кроме того, конфликтологическое консультирование объединяет юридическое и психологическое по профильному направлению (установление гармоничных социально-трудовых отношений), не расплываясь на соответствующие научной дисциплине, но сторонние относительно решаемой задачи вопросы.

Проектный аспект конфликтологического консультирования направлен на построение альтернативной организационной схемы, лишённой той противоречивой составляющей, что была присуща предыдущей схеме. С точки зрения проблематики профессионального выгорания построение новой организационной схемы взамен предыдущей является отправным моментом в реформировании организации с целью устранения исходных противоречий. Таким плацдармом будут первичные договоренности работников и работодателей, предусматривающие сотрудничество в деле планирования и реализации мер по преодолению профессионального выгорания.

Следует отдельно рассмотреть проблему взаимодействия консультанта с клиентом. Конфликтологическое консультирование проектного уровня представляет собой весьма специфический процесс в сфере социально-трудовых отношений. Неважно, кто привлек консультанта к работе: профсоюзы или работодатель, — его клиентом является все предприятие, а не отдельные агенты труда. Это связано с тем, что противоречивость социально-трудовых отношений изначально носит парадоксальный характер. Работники и работодатели имеют противоположные интересы и цели, и чаще всего именно это препятствует их сотрудничеству, однако они не могут добиваться своих целей, игнорируя друг друга. Такое игнорирование приведет к уничтожению всего пространства, где реализуются трудовые отношения, поскольку работники и работодатели созависимы в системе труда и во всех сопутствующих практиках (социальных, организационных, неформально-культурных, ролевых и т. д.).

В силу этого, говоря о проблеме клиента проектной деятельности в рамках конфликтологического консультирования, необходимо отметить тот факт, что клиентом является организация в лице работников и работодателей, стремящихся к решению возникшего затруднения, и какие бы между ними ни существовали трения, обоснованные менталитетом, именно их сотрудничество — залог решения проблемы. Однако проблему культуры социально-трудовых отношений нельзя сбрасывать со счетов, она не может быть решена исключительно апеллированием к созависимости сторон.

В связи с этим отметим, что главная цель конфликтолога-консультанта в проектной работе — нормализовать взаимодействие сторон так, чтобы их действия были направлены на решение проблемы, а не на стремление причинить ущерб друг другу — наследие трудных времен переходного периода отечественной экономики.

Необходимо сделать некоторые уточнения. Процесс установления первичного сотрудничества и разработки плана преодоления профессионального выгорания во многом реализуется как предварительная подготовка к урегулированию конфликта. Как отмечалось ранее, профессиональное выгорание как результат замещения и компенсации противоречия вытесняет стратегию конфликта по причине объективной невозможности ее реализации. Однако в процессе установления сотрудничества противоречия, которые блокировали конфликт, могут быть устранены, и ситуация может перерасти в конфликт. Именно поэтому предварительные меры разработки плана преодоления профессионального выгорания заимствуют аппарат конфликтологического консультирования практически в неизменном виде. Особенности отечественной культуры социально-трудовых отношений, да и сама проблематика профессионального выгорания порождают фон напряженности, который при неудачном стечении обстоятельств может привести к конфликту. В связи с этим основное внимание на предварительном этапе уделяется не разработке конкретных решений (этот этап требует фундамента — предварительных договоренностей), а налаживанию конструктивной коммуникации, чтобы координация усилий работников и работодателей для предотвращения профессионального выгорания не была сорвана втягиванием сторон в возможный социально-трудовой конфликт.

Таким образом, именно конфликтологическое консультирование является наиболее подходящим способом формирования условий преодоления профессионального выгорания. Что касается механизма проведения конфликтологического консультирования как подготовительного этапа борьбы с профессиональным выгоранием, то более подробно данные вопросы освещены в издании «Консультирование как технология урегулирования конфликтов в организации»¹, где конфликтологическое консультирование было рассмотрено как подготовительный этап к реализации конкретных мер по преодолению профессионального выгорания. Поэтому конфликтологическое консультирование базируется на данных социального аудита и доводит эти данные до предприятия — работников и работодателя.

Следующая задача конфликтологического консультирования — налаживание первичного сотрудничества агентов труда для создания рабочей группы, которая будет разрабатывать меры по предотвращению профессионального выгорания. Эта работа не может быть

¹ Консультирование как технология урегулирования конфликтов в организации / науч. ред. А. С. Запесоцкий. СПб. : СПбГУП, 2019.

выполнена без участия работников или работодателя, так как, затрагивая межсредовые комплексы отношений (предприятие как единая система), конфликтологическое консультирование успешно реализуется лишь при всестороннем приложении данной практики к компании. Конфликтологическое консультирование проводится не в интересах одного из агентов труда или одной из групп организации, а в интересах предприятия в целом.

Перейдем к анализу действий, которые должны быть выполнены для преодоления профессионального выгорания.

4.3. МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ПРАКТИКА ПРЕОДОЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ

Между профессиональным выгоранием как дезинтеграцией работника (объективная ситуация, выражающаяся в снижении качества труда) и факторами, предопределяющими это состояние (объективная ситуация, предполагающая невозможность компенсировать противоречивые тенденции трудовой сферы), лежит сфера субъективной связи (устанавливаемой работником на основании объективной ситуации) этих рядов объективности — трудовая мотивация.

Трудовая мотивация носит двойственный характер. С одной стороны, она базируется на объективных факторах труда (не только финансовый, но и процессуальный интерес, при котором работник желает не только получить выгоду, но и сделать это общественно приемлемым способом¹), с другой — предполагает субъективное действие работника в системе труда (объективные факторы труда оживают только в субъективном представлении работника, ведь разные категории работников и разные личности могут по-разному относиться к одним и тем же объективным условиям). При этом трудовая мотивация оказывается в ситуации двойной детерминации: объективные факторы труда предопределяют мотивы работников, в то время как последние влияют на формирование объективных факторов труда.

Все это указывает на существенную сложность такого комплекса отношений и факторов, как трудовая мотивация. Однако, будучи переплетением столь большого числа элементов трудовой среды, именно проблематика трудовой мотивации является одной из наиболее суще-

¹ Оба эти стремления могут быть субъективно конкретизированы в своей форме реализации, но не могут быть полностью отчуждены от субъекта, что позволяет говорить об их объективности.

ственных сфер, где может и должна быть реализована программа мер по преодолению профессионального выгорания. Это предполагает рассмотрение такого явления, как мотивационный менеджмент.

Мотивационный менеджмент — это набор средств и мер по конструированию системы мотивации трудового коллектива организаций с целью максимального повышения производительности труда. Мотивационный менеджмент предполагает организацию трудовой мотивации: 1) с точки зрения максимального соответствия целям и задачам компании (экономический аспект); 2) с позиции максимального соответствия целям и задачам работников, их трудовым потребностям и личным мотивам (социальный аспект). Эти аспекты, формирующие цели мотивационного менеджмента, с одной стороны, вступают в противоречие (фоновая конфликтность работников и работодателей в координатах классического экономического детерминизма), с другой — нерасторжимы и успешно функционируют только при удачном сочетании, удовлетворяющем интересы и работников, и работодателей. Эта ситуация формирует и основные методы мотивационного менеджмента:

— учет интересов как компании (конструируемая мотивация), так и трудового коллектива (поле детерминации конструируемой мотивации);

— согласование интересов работников и организации как экономического агента единого комплекса трудовой мотивации предприятия.

Столь простая схема мотивационного менеджмента представляется таковой в том случае, если трудовая мотивация, существующая до начала сознательного конструирования по планам, разработанным в рамках конфликтологического консультирования, имеет проблемы лишь на уровне организационной мотивации (организационные ошибки мотивирования сотрудников). Однако в подавляющем большинстве случаев основная проблема разворачивается на уровне того, что обычно и отчасти ошибочно именуют личными мотивами работников.

Классической формой подхода к трудовой мотивации является разделение на мотивацию, конструируемую организацией, и личную мотивацию работников. Однако такой подход не соответствует культуроцентристской парадигме. Индивидуальные мотивы работников задаются обширным социокультурным контекстом, который необходимо учитывать: ведь именно здесь дает о себе знать профессиональное выгорание.

Так или иначе кризисная трансформация отечественной экономики сформировала у работников специфическую трудовую мотивацию, характеризуемую распадом всех ее организованных форм, которые практиковались в СССР.

Изучая трудовую мотивацию, можно выделить ряд особенностей, характерных для нынешнего российского общества. Во-первых, трудовая мотивация стала в большей степени инструментом поддержания функционирования производства, нежели условием реализации человека в социуме. Во-вторых, уровень заработной платы стал доминирующим фактором, формирующим заинтересованность людей в труде, что объясняется низким уровнем удовлетворения их базовых потребностей. Система мотивации к труду в России находится на стадии становления, в силу чего носит принудительный, а не побудительный характер. Для большинства населения первичным стимулом к труду выступает высокая зарплата (64,8 %), стабильность занятости (36,8 %), личная заинтересованность в работе, ее творческий характер (34,9 %). Большое влияние на рынок труда оказывает монополия работодателей (ситуация, когда предлагающих рабочую силу значительно больше, чем тех, кто в ней нуждается). Этот фактор оказывает негативное влияние на трудовую мотивацию по причине того, что работникам приходится соглашаться на условия работодателя (зачастую неудобные или даже невыгодные).

Все это указывает на преимущественно негативную систему трудовой мотивации, формирующуюся стихийным образом в условиях невыгодного для работника рынка. Что касается управляемого конструирования трудовой мотивации, то для большинства предприятий оно определяется не концепцией «человеческого капитала», а теми реалиями рынка труда, что существуют на данный момент.

Негативная мотивация труда с перевесом в сторону экономического интереса приводит к профессиональному выгоранию. Первенство экономических мотивов заставляет работников ради зарплаты закрывать глаза на нарушения трудовых норм, недостатки организационной системы, плохое отношение работодателя, постоянный стресс в условиях ненормированного рабочего дня или чрезмерно трудоемкого рабочего процесса и т. д. Однако такое игнорирование сказывается на трудовом поведении работников. Не имея возможности вырваться из гнетущих условий (конфликт заблокирован спецификой противоречия, а уход на другую работу — тотальностью проблемы рынка труда), работник склонен экономить свое психическое вложение в труд,

тем самым снижая его эффективность. Такой труд не дает работнику удовлетворения, а работодателю — желаемой выгоды.

Хронический характер профессионального выгорания породил устойчивую группу работников, которые поддаются воздействию со стороны мотивационного менеджмента, что указывает на данную ситуацию как на симптом кризиса трудовой мотивации, способного окончательно подорвать общественное благосостояние страны.

Искаженная мотивация к труду — негативное наследие еще советской командно-административной системы, когда большинство работников были непритязательными и безынициативными. К середине 1990-х годов «в экономике доминировал тип работника, физически „изношенного“, с высокой степенью социальной и профессиональной усталости, с деформированной нравственностью, низким уровнем притязаний в сфере потребления, с явно выраженным нежеланием принимать на себя ответственность и боязнью инициативы. Характерными были слабая выраженность „достижительных“ ценностей труда и достаточно сильные установки, сочетавшие стремление к высокому заработку и минимизацию трудовых усилий»¹.

Кроме того, развитие труда в нынешней России кардинально усложняется из-за появления все новых противоречий и конфликтов, которые ухудшают и без того низкую привлекательность труда. К этим противоречиям относятся: поляризация доходов населения выше норм децильного коэффициента²; недовольство низкой заработной платой либо несвоевременностью ее выплаты; истощение психических и физических ресурсов трудящихся в условиях нарушения норм труда и т. д. Не решены проблемы «серых зарплат», заемного труда, дискриминации. Специфика становления российского рынка состоит в тотальной дезадаптации населения к новым видам социальной коммуникации в сфере труда.

Профессиональное выгорание оказывается сложившийся действительностью отечественной сферы труда, доставшейся в наследие от кризисных трансформаций 1990-х годов, которыми закончилась эпоха застоя. Однако в настоящее время рынок труда, отстоящий от тех времен уже на 20 лет, неизбежно развивается в сторону более здоровой трудовой мотивации, при которой труд рассматривается не только как необходимость, связанная с выживанием, но и как

¹ Козырева П. М. Некоторые тенденции адаптационных процессов в сфере труда // Социологические исследования. 2005. № 9. С. 37.

² Макаров Е. И., Лобок Д. В. Трудовые конфликты: история, теория, методы мониторинга : учеб. пособие. СПб. : СПбГУП, 2014. С. 40–48.

форма самореализации, социальной активности, предмет самоуважения и т. д. Этот процесс предопределен как улучшением экономической ситуации в стране в целом, так и дифференциацией рынка труда: в сферах экономики, требующих высококвалифицированных кадров, производство развивается интенсивнее и к работникам относятся лучше. В то же время искаженная система ценностей социально-трудовой сферы, а следовательно, и мотивации, до сих пор актуальна для России, что порождает дезадаптивное поведение в сфере труда. Положение таких людей крайне плачевно, так как профессиональное выгорание, ставшее устойчивой характеристикой их психики, если и поддается коррективке за счет изменения факторов внешней среды, то с большим трудом, что, в свою очередь, служит новым источником неравенства.

Существенные проблемы мотивации, породившие эту ситуацию, в полной мере до сих пор не изжиты, следовательно, актуальность мотивационного менеджмента как никогда высока. Для его успешного функционирования, выражающегося в построении мотивационной системы, которая будет отвечать интересам как работников, так и работодателей, необходимо учитывать целый набор условий.

В первую очередь обратим внимание на те аспекты трудовой мотивации, которые зачастую воспринимаются не совсем адекватно: к ним применяются подходы, не соответствующие современным концепциям и воззрениям на конструирование мотивации. Рассматривая создание новых методов развития активной экономической мотивации, одним из наиболее частых негативных стереотипов, связанных с данным явлением в понимании общественности, является, в частности, распространенная практика, когда мотивация — это процесс, в котором люди играют пассивную роль, низводятся практически до уровня линейной единицы калькуляций и манипуляций. Однако человек в принципе не может оказаться в ситуации пассивности относительно мотивов своего поведения. Субъект не только вбирает в себя внешне детерминированные паттерны поведения, но и формирует собственные. Необходимо скоординировать эти два направления мотивации, чтобы раскрыть весь творческий потенциал личности, столь ценный для общества. Субъект не только в силах интерпретировать свои поступки и поведение партнеров — он может передавать полномочия на реализацию тех или иных ролей и присваивать их себе.

Человек мотивируемый (как и мотивирующий) имеет творческий потенциал. Процесс интерпретации команд руководства, их претворение в жизнь, нахождение оптимальных путей реализации — все

это требует творческой активности. В связи с этим самомотивирование субъекта является имманентным принципом мотивации в целом. Иными словами, мотивационный менеджмент исходит из идеи, что процесс мотивации не предполагает субъект-объектной дихотомии мотивирующего и мотивируемого, а предполагает партнерские отношения в вопросе заинтересованности в результатах и процессе труда¹.

Другим негативным стереотипом является представление, что руководитель организации имеет позитивную мотивацию, более адекватную и конструктивную, чем мотивация персонала. Поэтому классические подходы не предполагают развитие мотивации руководства. Однако действительность диктует иные условия. Процесс деловой коммуникации является фактором заинтересованности в активном экономическом поведении как для работников, так и для начальства. Потребность в постоянной корректировке установок руководителей и подчиненных объединяет их в системе обоюдного мотивирования. Эта ситуация особо ярко проявляется в социально-трудовых отношениях в России, где развитие предпринимательства носило дистрибутивный (распределение социалистической собственности), а не накопительный (аккумуляция капитала) характер. Многие руководители компаний, как и работники, обладают негативными установками в отношении труда, вырожденными до сугубо экономического детерминизма мотивами, что неизбежно ведет к профессиональному выгоранию.

Руководство в процессе мотивации подчиненных должно осознавать, что на персонал организации собственная мотивация менеджмента оказывает зачастую более сильное влияние, нежели формализованные требования, принятые в организации по отношению к персоналу. В связи с этим можно определить процесс мотивации как создание специфических коммуникационных систем, объединяющих участников экономического взаимодействия. Для таких систем субъективной стороной являются личные качества и отношения сотрудников: доверие, ответственность, партнерство, обязательства по отношению друг к другу. Объективная сторона рассмотрения данных систем — принципы формирования групп, материально-техническое обеспечение, система трансакций между подразделениями и организационными единицами компании. Именно такой подход к мотивации позволяет добиться наибольшей эффективности.

¹ Артохова И. В. Совершенствование системы управления персоналом в рамках развития предприятия // Экономика Крыма. 2019. № 1. С. 396–399.

Трудовые отношения детерминируют систему ролей акторов экономической действительности, обуславливают специфику поведения субъектов. В связи с этим субъект наиболее полно раскрывает свой трудовой потенциал, участвуя в экономическом мотивировании и самомотивировании, когда он проявляет себя в наиболее важной области человеческих отношений — в труде.

Таким образом, процесс мотивирования — это специфическое взаимодействие субъектов с двусторонней системой трансакций, призванной корректировать усилия участников. В рамках такого взаимодействия происходит передача и распределение функций и ответственности между сторонами с целью достижения наилучшего результата, имеющего общую для всех участников значимость. Иными словами, современный мотивационный менеджмент исходит из того, что современное общество обладает важнейшими чертами — самомотивацией и предприимчивостью.

Определив основные принципы мотивационного менеджмента, состоящие в отказе от субъект-объектной дихотомии, в переходе от мотивации к мотивационным процессам как условиям конструирования эффективной системы поощрения к труду в современной экономике, в рассмотрении мотивационного менеджмента как построения системы сотрудничества и единого коммуникационного поля работников и работодателей, обратимся к рассмотрению тех оснований, которые позволяют реализовать трудовую мотивацию в организациях именно таким образом.

Чтобы определить набор инструментов, способных эффективно поддерживать мотивацию, рассмотрим ее компоненты:

- влияние на самоопределение экономических субъектов, их поведение;
- поддержание социальной среды, репродуцирующей конструктивную и адекватную трудовую мотивацию;
- профилактику деструктивных тенденций в производственной среде;
- развитие и поддержание информационного сопровождения мотивационных процессов;
- формирование специфического дискурса, направленного на поддержание экономической и трудовой мотивации.

Указанные компоненты являются основными векторами работы в рамках мотивационного менеджмента. Каждая мера, реализуемая при построении или функционировании системы мотивации, должна соотноситься хотя бы с одним из них.

В конкретных мерах реализации мотивационный менеджмент обнаруживает сильную зависимость от организационной специфики тех компаний, в которых он реализуется. В то же время можно выделить устойчивые черты мотивационного менеджмента, характерные для него как для практики развития человеческого капитала (куда входит в качестве одного из основных преодоление профессионального выгорания) в целом. Прежде всего надо рассмотреть принципы, в тесной связи с которыми должны быть реализованы меры мотивационного менеджмента.

1. *Примат витализма в подходе к человеку.* Уровень жизни людей, принцип витальности, является одним из основных показателей успешности мер по развитию трудовой мотивации¹.

2. *Неделимость человеческой сущности.* Человек может рассматриваться лишь в совокупности его физических, психических и духовных свойств.

3. *Равенство качеств человека.* Так как человек рассматривается в совокупности, отметим, что все три его сферы — физическая, психическая и духовная — равнозначны и взаимно детерминируемы. Этот принцип логически связан предыдущим².

4. *Трансформативность трудовой мотивации.* В процессе конструирования трудовой мотивации необходимо учитывать как позитивные схемы (развиваемые в рамках мотивационного менеджмента), так и негативные (фоновая ситуация на рынке труда)³.

5. *Саморегуляция.* Трудовая мотивация является самодостаточной и самоподдерживающейся системой, стремящейся к гомеостатическому состоянию.

6. *Постоянство инвестирования в трудовую мотивацию.* Будучи важнейшей частью человеческого капитала, трудовая мотивация может быть определена как самовозобновляемая стоимость. Это требует постоянного развития человеческого капитала, трату ресурсов на его воспроизводство и рост.

7. *Согласованность субъектов трудовой мотивации.* Трудовая мотивация является неоднородной социально-экономической системой, представленной работниками, работодателями, бизнесом и частью социума. Все эти участники имеют свои мнения и мотивы,

¹ Государственная политика вывода России из демографического кризиса / под общ. ред. С. С. Сулакшина. М. : Экономика, 2007. С. 39.

² Лысков А. Ф. Человеческий капитал: понятие и взаимосвязь с другими категориями // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 6. С. 2.

³ Там же. С. 2–3.

желания и интересы. Их согласование, снятие противоречий и снижение конфликтности между сторонами-участниками — важный фактор эффективности принимаемых мер в данной сфере.

Данные принципы, положенные в основу мотивационного менеджмента, реализуются в следующих аспектах его претворения в жизнь практики мотивационного менеджмента.

1. *Наличие стабильного экономического базиса у работников.* Без удовлетворения экономических требований работников ни о какой мотивации сверх этого говорить невозможно. Эффективное управление человеческим капиталом предполагает постоянный вопрос в повестке дня: лучшее поощрение работников, чтобы оно стало наиболее выгодной инвестицией в персонал.

2. *Развитие самомотивации.* Современный работник — составляющая единица человеческого капитала — должен иметь стимулы к постоянному самосовершенствованию, повышению квалификации. Это возможно лишь при условии сильной заинтересованности в результате своей деятельности. Это требует самомотивации, которая немыслима без труда как сферы раскрытия личности¹.

3. *Управление трудовой мотивацией в контексте развития человеческого капитала.* Производственная сфера — это прежде всего люди, поэтому любые попытки ее развития без внимания к ним окажутся провальными. Современной экономике нужен новый тип работника, отвечающий требованиям к новым условиям производства и высоким стандартам оказания услуг. Поэтому первым шагом на пути развития трудовой мотивации является развитие человека.

4. *Привлечение творческих работников.* В современной экономике, которая все больше испытывает необходимость в творческом подходе и соответствующих качествах людей, занимающих ключевые позиции, вопрос об их привлечении, поощрении и управлении ими требует дополнительного рассмотрения. Такие работники заинтересованы в своем деле (иначе поколение идеи был бы подавлен чувством отчуждения) и, следовательно, обладают собственным взглядом на процесс управления и стимулирования их труда.

5. *Использование системы социального партнерства как элемента мотивационного менеджмента.* Такие условия современной эффективной трудовой мотивации, как экономическая стабильность и вовлечение работников не только в производственные, но и в ор-

¹ Дайнеко В. Г. Рост интеллектуального капитала при переходе к экономике, основанной на знаниях: политико-экономический аспект // Журнал экономической теории. 2011. № 4. С. 55.

ганизационные процессы, предполагают использование классических механизмов социального партнерства: коллективно-договорных отношений и участия работников в управлении предприятием. Связь мотивационного менеджмента с этими практиками и их влияние на проблематику профессионального выгорания будут рассмотрены в следующих разделах.

6. *Развитие корпоративной культуры в перспективе построения системы мотивации сотрудников.* Глубоко противоречивые тенденции отечественного рынка труда, породившие прослойку работников с искаженными мотивационными установками, не должны становиться неразрешимой проблемой мотивационного менеджмента. Работники, оказавшиеся в подобном положении, могут пройти ресоциализацию в трудовую среду, так как во многих случаях их сугубо профессиональные компетенции оказываются востребованы современным производством. Механизмом такой ресоциализации является неформальная среда предприятия, следовательно, она должна быть выстроена на основе мотивационного менеджмента. Это позволит не только ресоциализировать таких работников, но и упрочить мотивацию уже социализированных.

Таким образом, мотивационный менеджмент в процессе его реализации по указанным принципам и направлениям выступает в роли механизма, преобразующего организационную среду предприятия с целью максимизации соответствия организационных процессов интересам как работников, так и работодателя. Будучи формой построения совместного коммуникационно-деятельностного пространства, мотивационный менеджмент апеллирует не к отношениям «мотивирующий–мотивируемый», а к совместной самомотивации всех агентов труда в системе производственных отношений. Являясь основной частью преобразования организационной сферы предприятия, мотивационный менеджмент индуцирует развитие системы социального партнерства и построения корпоративной культуры, о которых и пойдет речь далее.

4.4. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В СИСТЕМЕ МЕР ПРОФИЛАКТИКИ И ПРЕОДОЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ

Преобразование организационной среды предприятия с целью внедрения принципов, служащих той или иной цели, всегда сопровождается некоторым несоответствием используемых средств и ожидаемых результатов. Сознательное управление предприятием

предполагает воздействие исключительно средствами организационного плана (это очевидно из самого их названия), в то время как от организационных практик ожидают влияния на множество различных сред предприятия — социальную, ролевую, неформальную.

Не является исключением и мотивационный менеджмент как механизм преодоления профессионального выгорания. В трудовой среде практически все первичные организационные меры по решению противоречий, приводящих к выгоранию, строятся как практики внутри процесса мотивации. Однако их конкретное воплощение в основном проясняется по тем нюансам, которые становятся видны лишь при исследовании сфер, не являющихся организационной средой, но непосредственно к ней примыкающих.

При рассмотрении мотивационного менеджмента были описаны его принципы и элементы, выступающие в роли базовых положений, по которым преобразуется форма управления человеческим капиталом на предприятии. Более конкретное рассмотрение данных практик реформирования компании выходит за рамки организационной среды, так как предполагает разрешение противоречий, характерных для иных сфер жизни предприятия. Первой из рассматриваемых сфер будет неформальная культура профессиональной деятельности и соответствующая практика регулирования — корпоративная культура.

В данной работе под корпоративной культурой понимается комплекс различных неформальных практик и дискурсов, а также принципов их функционирования, сопровождающих профессиональную деятельность трудового коллектива того или иного предприятия¹. При этом подразумевается, что речь идет о сознательно скорректированном комплексе. Для описания корпоративной культуры без сознательного регулирования (или регулирования, чья сила столь мала, что ею можно пренебречь) будет употребляться понятие «неформальная культура профессиональной среды». Данное понятийное деление не претендует на универсальность и введено лишь для удобства описания того влияния, которое корпоративная культура, построенная по принципам мотивационного менеджмента, оказывает на феномен профессионального выгорания.

Неформальная среда профессиональных отношений — это среда, которая складывается на предприятии стихийно, при этом оказывает существенное воздействие на психологический климат в трудовом коллективе и, следовательно, на вероятность профессионального вы-

¹ Бехар Г. Дело не в кофе: корпоративная культура в Starbucks. М. : Бизнес Букс, 2008.

горания. В таких условиях неформальная культура профессиональных отношений должна быть проанализирована с точки зрения ее связи с феноменом профессионального выгорания и дополнена рядом положений, указывающих на возможность преодоления профессионального выгорания в рамках построения корпоративной культуры.

Неформальная среда организации — это своего рода двойник, отражение формальной составляющей компании. Процессы, происходящие в одной из этих сфер, находят отклик в другой. Так, например, введение нового организационного правила способно кардинально изменить расстановку сил, определяющих характер отношений между членами трудового коллектива. В то же время различные процессы в неформальной среде могут инициировать или, наоборот, заблокировать реализацию тех или иных управленческих решений. Однако именно организационная (формальная) среда должна быть инициирующей базой различных управленческих решений, а неформальная — местом их реализации. Это предполагает ее управленческую вторичность (по иерархии механизмов принятия решений, но не по важности вообще).

Как отмечалось ранее (см. раздел 3.2), неформальная культура профессиональных отношений как среда предприятия характеризуется следующими противоречиями, порождающими профессиональное выгорание:

- 1) внешнее противоречие: нарушение принципа вторичности неформальной среды;
- 2) внутренние противоречия:
 - взаимоисключающие требования неформальной среды;
 - неоптимальное соотношение элементов;
 - некорректный сценарий саморегулирования неформальной культуры;
 - противоречие между рациональными и эмоциональными сторонами неформальной культуры;
 - способствование стабильности и воспроизводству стереотипов трудовой деятельности;
 - отсутствие механизмов компенсации имплицитной стрессогенности труда.

Данные противоречия, на первый взгляд, если и обладают связью с мотивационным менеджментом (являющимся отправной точкой построения корпоративной культуры как практики разработки, принятия и реализации управленческих решений), то эта связь случайна. Чтобы конкретизировать зависимость между мотивационным

менеджментом и противоречиями неформальной среды, рассмотрим формы их выражения. Это позволит определить основные векторы деятельности в рамках построения корпоративной культуры.

Внешнее противоречие, при котором нарушается вторичность неформальной среды, связано не столько с мотивационным менеджментом, сколько с менеджментом вообще, точнее, его неудовлетворительным уровнем в организации. Здесь присутствует неоправданное перекладывание функций формальной среды на неформальную, что приводит к большей запутанности организационных процессов и возрастающей нагрузке на трудящихся, за которой закономерно следует эмоциональное истощение. Однако именно в рамках мотивационного менеджмента возможно снятие данного противоречия, так как именно в нем неформальная культура профессиональной деятельности рассматривается как мотивационное основание к стабильной организационной структуре.

Мотивационный менеджмент является подходом, в котором:

— неформальной среде выделена важная, но ограниченная роль поддержки трудящихся на уровне неформального канала коммуникации (снятие профессионального выгорания силами самого коллектива при поддержке организационной среды); при этом, однако, неформальная среда не берет на себя всю ответственность за устранение факторов профессионального выгорания (это дело организационной среды);

— неформальная среда играет роль пространства коммуникации и самоорганизации работников для формирования организационных инициатив, однако эти инициативы должны реализовываться в рамках формальной среды (негативная ситуация: неформальная среда формирует внеорганизационные практики управления, которые также способствуют профессиональному выгоранию по причине чрезмерной нагрузки и ситуации неопределенности);

— мотивационный менеджмент исходит из идеи баланса мотивационных факторов и интересов предприятия (если предыдущие подходы скорее ограничивают роль неформальной среды, то здесь подчеркивается ее важность), ибо отсутствие такого баланса приводит к отчуждению, за которым следует профессиональное выгорание или конфликт — в зависимости от того, каким именно будет противоречие.

Таким образом, вторичность (по отношению к организационной практике), но при этом важность неформальной культуры профессиональной деятельности раскрывается именно в мотивационном

менеджменте, способном построить корпоративную культуру таким образом, чтобы эта культура не страдала внешними противоречиями неформальной среды, которые порождают профессиональное выгорание.

Внутренние противоречия неформальной среды, весьма разнообразные по форме выражения, все же могут быть сведены к обобщающей формуле. В разделе, посвященном социальному аудиту, было отмечено, что внутренняя противоречивость неформальной среды может быть обобщена как неадекватная система управления кадрами в части карьерного роста и распределения должностей. Этот момент необходимо прояснить отдельно.

Профессиональное выгорание, будучи специфическим результатом противоречий на предприятии, может быть успешно проанализировано через сопоставление с конфликтами, возникающими по тем же причинам, поскольку конфликт отличается от профессионального выгорания лишь как разновидность стратегии. Конфликты неформальной среды — это чаще всего результат взаимоисключающих требований, элементов среды и некорректных сценариев саморегуляции этой среды. Все эти противоречия выражаются в конфликтах из-за несправедливого карьерного продвижения или занимаемой должности, а также принципов поощрения за труд. При прочих равных условиях (при нормальном функционировании организационной системы) сотрудники взаимодействуют друг с другом гармонично, дисгармония же возможна, когда человек занимает «не свое место». В таких ситуациях организационная среда должна иметь механизм восстановления нормального функционирования (селекция на этапе подбора кадров, социализация сотрудника, перевод, система санкций и т. д.). Если этого не происходит, то неформальная среда отягощается внешними противоречиями и уже не является вторичной. Совсем иная ситуация складывается, когда организационная среда располагает такими схемами нормализации, но они заблокированы. Чаще к этому приводят «неформальные» причины: кумовство, вседозволенность, слабость и беспринципность сотрудников или менеджмента и т. д. Все это способствует профессиональному выгоранию в трудовом коллективе, так как негативно сказывается на мотивации сотрудников (люди «не на своем месте» мешают работе, а поощрение за труд не учитывает компетентность). Для многих систем менеджмента эта ситуация неформализуема (предприятие приносит прибыль, значит, все хорошо), однако для мотивационного менеджмента проблема очевидна и требует решения.

Что касается внутренних противоречий, таких как противоречия между рациональными и эмоциональными сторонами неформальной культуры, способствование стабильности и воспроизводству стереотипов трудовой деятельности, отсутствие механизмов компенсации имплицитной стрессогенности труда, то они проявляются в полной мере только при наличии эксплуататорской корпоративной культуры и в структуре мотивационного менеджмента не предусматриваются, если только мотивационный менеджмент действительно реализуется, а не прокламируется, ибо в противном случае эти противоречия будут относиться к внутренней группе.

Внутренние и внешние противоречия неформальной культуры профессиональной деятельности указывают на механизм мотивационного менеджмента как на один из наиболее предпочтительных механизмов предотвращения профессионального выгорания. Именно он учитывает людей — субъектов труда исходя не из примата экономического детерминизма, а из концепции человеческого капитала: сиюминутная выгода предприятия не заслоняет процессных проблем, что позволяет распознать в них источник будущего экономического краха.

Рассмотрим роль корпоративной культуры в контексте мотивационного менеджмента. С точки зрения мотивационного менеджмента практика построения корпоративной культуры является деликатным процессом, осуществляемым в поддерживающем, а не принудительном ключе. Подходы к построению корпоративной культуры нередко излишне формализованы. Работников в обязательном порядке включают в различные процессы «укрепления корпоративного духа»: совместные праздники и другие мероприятия, тимбилдинг и т. д. Люди далеко не всегда положительно воспринимают такие события, поскольку не обладают достаточной мотивацией или смыслом событий не донесен организаторами до трудового коллектива. Императивный подход к созданию благоприятного климата в трудовом коллективе нередко оборачивается своей противоположностью. Работники недовольны тем, что у них отнимают личное время, а из-за низкой вовлеченности не видят позитивных тенденций, в то время как работодатель, считая, что он прилагает массу усилий (что чисто технически действительно так), сетует на недовольство и низкую активность сотрудников. В итоге императивный подход не устраивает никого.

Мотивационный менеджмент предполагает добровольность участия и инициативу работников в организации коллективных практик и традиций. Диспозитивный подход отводит менеджменту роль ор-

ганизатора не практических действий, а пространства, где работники сами могли бы организовать свои практики. Менеджмент — это условие построения корпоративной культуры, а механизм распределяется между всеми агентами труда (менеджмент способствует, работники реализуют). Такой подход формирует здоровую мотивацию (работники самоорганизуются в неформальной среде по своим интересам и в предпочтительной для них форме), приобщает их к корпоративной культуре и способствует развитию практик, помогающих справиться с трудовым стрессом — субъективным коррелятом профессионального выгорания.

Однако деликатность не должна означать бездействие и отсутствие строгости в отношении практики построения корпоративной культуры, в первую очередь в такой важной сфере, как управление кадрами. Несмотря на то что такая практика вторична относительно неформальной культуры профессиональной деятельности (вопросы сугубо организационного плана), она существенно влияет на трудовой коллектив. Управление кадрами должно быть полностью ориентировано на интересы предприятия (никакого кумовства, блата, обоснованность как наказаний, так и поощрений, и т. д.). Система управления кадрами должна быть ясна, прозрачна и проста, ибо только в условиях ее полной транспарентности для работников возможно такое соотношение их мотивов и мотивов менеджмента, при которых интересы предприятия реализуются в наиболее полной форме.

Что касается вопросов организации поддержки в борьбе со стрессом, приводящим к профессиональному выгоранию из-за повышенной психологической нагрузки, то здесь корпоративная культура должна предполагать всестороннее содействие формированию в организации различных механизмов снятия стресса и коллективной помощи (комнаты отдыха, психологические кружки, досуговые зоны для совместного отдыха и т. п.).

Таким образом, в построении корпоративной культуры в вопросе снятия противоречий, являющихся факторами психологического выгорания в неформальной среде, предполагается три основных направления деятельности:

- диспозитивная поддержка инициатив работников;
- строгость формальной среды в вопросах управления кадрами;
- формирование и поддержка у работников инициативы по созданию специальных механизмов снятия трудового стресса.

Однако корпоративная культура должна учитывать условия неформальной культуры профессиональной деятельности, уже сложившиеся

в организации. В связи с этим необходимо обратиться к типологиям тех культур, что существуют в организациях и носят как стихийный, так и планомерно созданный характер.

Классической типологией, высвечивающей характеристики неформальных культур предприятий, является типология С. Г. Абрамовой и И. А. Костенчук. Они предполагают следующую классификацию культур:

— стабильные/нестабильные (в стабильной культуре существуют четкие представления о нормах и правилах, практиках и традициях, и эти нормы если и подвержены изменениям, то очень слабым);

— интегративные/дезинтегративные (интегративные культуры характеризуются высокой степенью солидарности по вопросам жизни трудового коллектива);

— лично/функционально ориентированные (лично ориентированные культуры исходят из примата саморазвития работников, функциональные — из примата выполнения трудовой функции любой ценой)¹.

Другой классической типологией, отражающей различия неформальных культур, является типология Дж. Зонненфельда:

— *спортивная команда*, где основные сотрудники за счет своего высокого профессионализма определяют себя как «свободных игроков», которые выбирают организации исходя из сугубо личных интересов; организации ведут за них борьбу, зная, что такие сотрудники принесут существенную пользу, однако организации, опирающиеся на такой тип культуры, должны понимать, что она нестабильна, лично ориентирована, дезинтегративна;

— *клубная культура* поощряет лояльность и сработанность сотрудников, предполагает длительный карьерный рост и доскональное знание своего дела и самой организации; такая культура характеризуется стабильностью, интегративностью и личностной ориентацией;

— *академическая культура* нацелена на долгосрочное участие сотрудников, но, в отличие от клубной, характеризуется большей степенью формализации, так что ее можно определить как стабильную, дезинтегративную и функциональную;

— *оборонная культура* предполагает постоянное изменение штата сотрудников в зависимости от нужд организации; будучи крайне

¹ Диалог организационных культур в создании общеевропейского пространства высшего образования. Реализация принципов Болонского процесса в международных образовательных программах с участием России : моногр. / С. В. Луков [и др.]. М. : Изд-во Моск. гуманит. ун-та, 2010.

невыгодной для трудового коллектива, она предполагает широкие полномочия менеджмента и большое пространство управленческого маневра, что делает ее привлекательной для крайне ограниченного круга специфических компаний (обычно связанных с нестандартной занятостью). Нестабильна, дезинтегративна, функциональна¹.

С точки зрения построения корпоративной культуры по принципам мотивационного менеджмента лишь две культуры из типологии Дж. Зонненфельда заслуживают внимания: клубная и академическая. Спортивная и оборонная модели обычно используются на начальной стадии работы организации, чтобы поддержать ее стабильность на остро конкурентном рынке, и в последующем в большинстве случаев трансформируются в одну из двух других.

Что касается клубной и академической культур, то с точки зрения проблемы профессионального выгорания обе обладают сильными и слабыми сторонами, предполагают как наличие, так и сглаживание противоречий, выступающих в роли факторов выгорания. Стоит лишь отметить, что проблемы клубной культуры в большей степени связаны с внутренними противоречиями, а проблемы академической — с внешними. Поэтому основные стратегии по формированию корпоративной культуры строятся согласно условиям этих двух неформальных культур профессиональной деятельности.

С точки зрения преодоления профессионального выгорания для клубной культуры предпочтительны меры, направленные на создание организационных рамок, поощряющих лояльность к компании, а не к руководителю, и рационализацию неформальной культуры (нацеленность на результат), нежели эмоциональную составляющую (нацеленность на процесс). Лояльность к компании предполагает вознаграждение за трудовые заслуги, что благоприятно сказывается на трудовой мотивации, демонстрирует сотруднику полезность его труда для компании. Лояльность к руководителю имеет много общего с кумовством и благом, что приводит к ситуации вознаграждения не за трудовые заслуги, а за конформизм. В таких случаях у сотрудников возникает чувство несправедливости, разрыва между трудом и достижениями, что неизбежно приводит к росту профессионального выгорания. К мерам, позволяющим сформировать нужную лояльность, относятся:

— поощрение конструктивной критики руководства со стороны сотрудников;

¹ *Sonnenfeld J. Dealing with the aging work force // Harvard Business Review. 1978. № 56 (6). P. 81–92.*

- поддержка инициативы работников;
- прозрачная система премирования и наложения санкций.

Сохранение баланса между рациональной и эмоциональной составляющими неформальной культуры профессиональной среды для компаний с клубной культурой предполагает стимулирование рационального аспекта. Клубные культуры, характеризующиеся высокой сплоченностью участников, стабильностью трудового коллектива и долгосрочными циклами труда сотрудников, нередко оказываются в ситуации, когда организация существует для сотрудников в большей степени, чем сотрудники для нее. Образуется дисбаланс не в пользу интересов компании, а в конечном счете и сотрудников. На первый взгляд может показаться, что данный дисбаланс в сторону процессуальной составляющей труда, напротив, способствует снятию трудового стресса и преодолению профессионального выгорания, однако снятие стресса — это двойственное понятие. В данном случае устраняется не только стресс, но и критерии результативности, ведь если работа не имеет четкого разделения на успех/провал, то ее качество ускользает даже от понимания самих работников. В результате опять-таки образуется разрыв между трудом и достижениями, что приводит к профессиональному выгоранию. Чтобы предотвратить эту ситуацию, необходимы следующие меры:

- создание строго регламентированных, четких и прозрачных критериев оценки эффективности труда на предприятиях;
- развитие системы поощрения за высокие показатели результативности труда;
- наличие негативной мотивации (санкции) за чрезмерное падение результативности (многие компании с клубной культурой закрывают глаза на нарушения в сфере труда со стороны сотрудников, которые по ТК РФ предусматривают немедленное увольнение).

Академическая культура как вид неформальной культуры профессиональной деятельности чаще всего сталкивается с внешними противоречиями формальной и неформальной среды. Такие расхождения, как правило, порождаются не столько противоречиями как структурными несовпадениями, взаимоисключающими требованиями и тому подобным, сколько отсутствием всякой связи между средами¹. В таких обстоятельствах возникает ситуация, когда трудовой коллектив живет собственной жизнью, своими силами справляет-

¹ Клубные культуры, напротив, проявляют достаточную щепетильность в вопросах связи неформальной и формальной среды, даже если эта связь и оказывается противоречивой.

ся с проблемами, поддерживает трудовую функцию без понимания ее результативности, а менеджмент функционирует сам по себе — внедряет управленческие решения, которые не дают никакого эффекта. Все это негативно сказывается как на результатах (разрыв между трудом и достижениями), так и на процессе труда (коллектив несет дополнительную нагрузку, выполняя несвойственные ему менеджерские функции в ситуации нестабильности и институциональной неподготовленности). Все это приводит к профессиональному выгоранию, для преодоления которого требуется следующее:

- в управленческих решениях должно учитываться мнение тех сотрудников, на которых отражается их реализация (учет мнений на местах);

- порядок выполнения управленческих решений и формы отчетности по ним должны быть просты и понятны, что достигается их согласованием с сотрудниками;

- система мотивации должна быть по большей части позитивной (стимулирование через вознаграждение преобладает над стимулированием через санкции).

Однако целый ряд мер по построению корпоративной культуры может и должен быть рекомендован организациям независимо от их типа неформальной среды. К таким мерам относятся:

- вовлечение работников в жизнь организации через доведение до их сведения актуальных проблем компании, основной повестки дня;

- манифестация целей и задач компании, позволяющая сотрудникам самостоятельно корректировать неформальное поведение и предоставляющая возможность для выдвижения инициатив, соответствующих актуальным потребностям предприятия;

- строгое следование рациональному типу лидерства (попустительские и авторитарные стили неизбежно приводят к внешним противоречиям);

- формирование строгой и прозрачной организационной документации без серьезных коллизий между нормами;

- формирование совещательных и инициативных механизмов (различные совещания, на которых трудовой коллектив мог бы обмениваться мнениями и предложениями с руководством организации);

- предоставление возможности для саморазвития сотрудников (курсы повышения квалификации, тренинги и прочее, на которые можно записаться в добровольном порядке);

- развитие мест рекреации на предприятиях: именно там выстраивается большая часть неформальных связей между работниками, что

является условием развития коммуникационной базы корпоративной культуры.

Меры развития корпоративной культуры, приведенные в данном разделе, в целом можно охарактеризовать как действия, призванные сформировать пространство саморазвития и самосовершенствования неформальной культуры профессиональной деятельности. Мотивационный менеджмент, отдельным аспектом которого является построение корпоративной культуры, предполагает инициативу работников, их стремление к большему участию в жизни организации. Глубинным источником противоречий, формирующих профессиональное выгорание, нередко служит вынужденная пассивность трудового коллектива, в основе которой лежит блокирование инициатив, практик и традиций, способных сыграть позитивную роль в развитии предприятия, их замещение практиками и традициями, оказывающими негативное воздействие. Основным принцип построения корпоративной культуры в рамках мотивационного менеджмента можно сформулировать следующим образом: «не мешай — помогай». Во все большем количестве исследовательских работ на тему построения корпоративной культуры (пока это преимущественно работы зарубежных авторов) признается идея, что неформальная среда организации — это саморегулируемая система, в отношении которой сознательное регулирование ограничено сугубо организационными мерами, легко переходящими границу позитивного влияния при их избыточности¹. В то же время популяризация концепции человеческого капитала высвечивает основную тенденцию развития как корпоративной культуры, так и организаций в целом: сближение работников и работодателей в совместной работе на благо компании. Сотрудничество между агентами труда позволяет согласовать их интересы и суждения по поводу актуальных проблем предприятия, успешно вскрывая противоречия, вызывающие профессиональное выгорание, и своевременно устранив их общими усилиями.

4.5. КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР В СИСТЕМЕ МЕР ПРОФИЛАКТИКИ И ПРЕОДОЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ

Опыт развития индустриальной экономики и соответствующих ей социально-трудовых отношений, а затем трансформация в современную экономику примата человеческого капитала — все это по-

¹ Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования : пер. с англ. 2-е изд., испр. и доп. М. : Academia, 2004.

казывает, что улучшение содержания труда, забота о человеке и его развитии, несмотря на важность такого подхода и бесперспективность отказа от него, остаются все же деятельностью, второстепенной по отношению к «нормальной» практике труда. Необходимо постоянно поддерживать на более высоком уровне качество трудовых отношений, чтобы решать возникающие противоречия в сфере труда, приводящие, помимо прочего, к профессиональному выгоранию. Данную задачу в большинстве развитых стран мира выполняет коллективный договор.

Коллективный договор является основным элементом в системе социального партнерства. В нем закрепляются условия и обязательства сторон по регулированию социально-трудовых отношений. Коллективный договор призван привести стороны к согласию по основным позициям в трудовой и экономической сфере. Вступление в коллективно-договорные отношения носит добровольный характер. Коллективный договор является базисом и нормативным выражением системы социального партнерства. Опыт заключения коллективных договоров в России и мире достаточно обширен, но это не означает снижение актуальности проблемы профессионального выгорания. Коллективный договор не является панацеей, но повышение его эффективности способствует сокращению негативных феноменов в сфере труда, включая профессиональное выгорание.

С точки зрения проблемы профессионального выгорания роль коллективного договора можно разделить на две составляющие: восполнительную и дополнительную. Первая позволяет снять те факторы профессионального выгорания, которые порождаются несогласованностью и противоречиями организационной и социально-правовой сфер труда. Что касается дополнительного аспекта коллективного договора, то он позволяет снять факторы профессионального выгорания, связанные с противоречиями между организационными структурами и ролью трудящихся, с одной стороны, и спецификой труда, а также факторами внешней среды — с другой. Восполнительный аспект ведет к оздоровлению трудовых отношений; дополнительный — к их развитию.

Восполнительный аспект коллективно-договорных отношений может быть редуцирован к тому, что в юридической литературе именуется нормативными условиями коллективного договора. Под такими условиями понимаются правовые нормы, которые были утверждены сторонами в рамках своих компетенций на локальном уровне. Их действие распространяется на всех сотрудников организации, в том

числе на структурные подразделения, на весь срок функционирования договора.

Нормативные условия коллективного договора вводятся для конкретизации общих нормативных положений исходя из специфики организации. Конкретизация юридических документов является элементом единства правовых источников. Нормативные акты низкой иерархии, конкретизируя акты более высокой иерархии, не только осуществляют локальное регулирование, но и создают механизмы реализации юридической силы актов высшей иерархии. Множество исследований указывают на данное положение локальных нормативных актов, отмечая функцию дополнения основного законодательства¹.

Таким образом, коллективный договор является механизмом выполнения тех недоработок, пробелов, коллизий и открытых к своей конкретизации норм трудового права, которые призваны регулировать трудовые отношения, но не в состоянии выполнить эту задачу без практики коллективно-договорных отношений. Безусловно, такие юридические лакуны вызывают множество противоречий в социальной и организационной среде предприятий, порождая тем самым профессиональное выгорание.

Наличие подобных ситуаций в отечественном законодательстве перегружает и без того обширную и сложную систему трудового права нормами, не имеющими полного нормативного выражения, что, в свою очередь, вносит сумятицу в организационную среду, вызывая противоречия, приводящие к профессиональному выгоранию (обычно стресс, порождаемый необходимостью учета и импровизационной компенсацией всех этих норм, ложится на менеджмент).

Еще одна важная функция коллективных договоров — повышение уровня гарантий по сравнению с обеспечиваемыми трудовым законодательством. Данная функция относится к восполнительному аспекту коллективно-договорных отношений, так как предполагает повышение уровня и расширение перечня гарантий, а также круга лиц, на которых они распространяются, но не предполагает введения качественно новых уровней гарантий. Более того, практика успешных коллективно-договорных отношений показывает, что подобные расширения чаще всего используются именно как «оздоровление» труда, выступая в роли механизма согласования гарантий с конкретными условиями труда на конкретных предприятиях, что делает эти расшире-

¹ Антонова Л. И. Локальное правовое регулирование : теор. исслед. Л. : Изд-во ЛГУ, 1985. С. 45 ; Кондратьев Р. И. Сочетание централизованного и локального регулирования трудовых отношений. Львов : Вища шк., 1977. С. 46.

ния скорее компенсацией за тяжелые условия труда, и призваны смягчить правовую недоработку, допущенную из-за неспособности учесть все многообразие предмета регулирования.

Для коллективного договора, особенно для его восполнительного аспекта, важнейшую роль играет эффективность его выполнения, поскольку восполнительная роль коллективного договора сводится к формированию нормативных положений, компенсирующих недоработки и противоречия законодательства. Если эти наработки сами будут противоречивы и оттого неэффективны, то они не только не достигнут поставленной цели оздоровления сферы труда (дополнительный аспект коллективного договора), но и породят новые проблемы, которые только усугубят сложность трудовых отношений, в том числе ситуацию с профессиональным выгоранием (что характерно не для дополнительного аспекта, а только для восполнительного).

Условия коллективных договоров не могут быть сведены к стандартизированным шаблонам условий и обязательств. Их разнообразие, конкретизация специфики места применения (предприятие, территория, отрасль), нюансы реализации и условия выполнения обязательств позволяют добиться наибольшей эффективности (правда, такая обширность и разнообразие материала затрудняют ее оценку).

Коллективный договор не может быть сведен только к нормативной части. Другим важным аспектом его эффективности является его исполнительная часть. Необходим механизм реализации нормативной части коллективного договора, прописываемый в его исполнительной части. Отсутствие последней, к сожалению, не редкость в отечественной практике коллективно-договорных отношений. Это приводит к разочарованию в труде в ситуации, когда победа в конфликте (коллективный договор в той редакции, которая предпочтительна для работников) оказывается иллюзией.

Исполнительная часть коллективного договора формально сводится к наличию пунктов, предусматривающих обязанности сторон. В случае их отсутствия коллективный договор теряет свою силу (не обладает исполнительной частью). Это отмечает большинство исследователей данного вопроса¹. Кроме того, условие о наличии обязательств сторон прописано в ст. 41 Трудового кодекса РФ, где сказано, что субъекты социального партнерства могут брать на себя различные обязательства.

¹ *Акопова Е. М., Еремича С. Н.* Договоры о труде: правовое регулирование трудовых отношений. Ростов н/Д : Феникс, 1995. С. 223 ; *Шахаев М. В.* Юридическая сущность коллективных соглашений : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.05. Пермь : Пермский гос. ун-т, 2004. С. 5.

Условия коллективного договора, определяющие обязательства сторон, являются его структурным компонентом. Порядок исполнения обязательств прописывается в содержании коллективного договора и гарантируется системой взаимного контроля, нюансы которого также прописаны в договоре.

Отсутствие подобных мер снижает эффективность коллективного договора, делая его юридически ничтожным документом.

Более подробно нюансы практики коллективно-договорных отношений в их восполнительной части рассмотрены в издании «Коллективный договор как механизм предотвращения социально-трудовых конфликтов»¹.

Рассмотрев автономную функцию коллективного договора, перейдем к роли коллективного договора в связке с мотивационным менеджментом как набором принципов управления предприятием, построенных на базе концепции человеческого капитала и направленных на преодоление профессионального выгорания. Сам по себе коллективный договор является лишь документом, закрепляющим определенные условия, с которыми согласились работники и работодатели в рамках социального партнерства (в частности, при коллективных переговорах). Однако коллективный договор предусматривает два режима функционирования: добровольный и принудительный. Последний, как нетрудно догадаться, действует в ситуации, когда одна из сторон (в подавляющем большинстве случаев это работодатель) не стремится к практике коллективно-договорных отношений, но трудовое право РФ и общая процедура реализации коллективно-договорных отношений в отечественной практике труда в ситуации даже явного противодействия со стороны работодателя позволяют реализовать коллективный договор. Правда, при этом его эффективность вызывает серьезные сомнения. Даже в случае тщательной проработки самого документа можно найти множество неформальных или полужуридических способов ухода от взятых на себя обязательств. К сожалению, практика коллективно-договорных отношений дает богатый набор таких примеров². Без добровольности принятых решений и взятой ответственности за них коллективный договор не в состоянии достигнуть цели, определенной как преодоление профессионального выгорания. Такие коллективно-договорные отношения в принципе могут считаться юридически успешными (права работников могут

¹ Коллективный договор как механизм предотвращения социально-трудовых конфликтов / науч. ред. А. С. Запесоцкий. СПб. : СПбГУП, 2018.

² Аконова Е. М., Еремина С. Н. Указ. соч. С. 223 ; Шахаев М. В. Указ. соч. С. 5.

быть соблюдены, а обязательства выполнены), однако их процессуальная сторона не будет удовлетворительной в контексте проблематики преодоления профессионального выгорания. Работники будут испытывать постоянный стресс из-за того, что их права реализуются «со скрипом», что работодатель сопротивляется этому и каждый раз приходится использовать дополнительные меры (проверки, жалобы в трудовую инспекцию, судебное принуждение к исполнению обязательств и т. д.). Стрессу будет подвержен и менеджмент, расходуя свои силы на сопротивление действиям работников. В результате устранение социальных и организационных противоречий — факторов профессионального выгорания при отсутствии сотрудничества между агентами труда — переводит большую часть противоречий из результативно-формальной сферы в процессуально-неформальную (рост числа расхождений неформальной и организационной среды, дисбаланса рациональной и эмоциональной составляющих неформальной культуры профессиональной деятельности, неадекватная процедура саморегуляции неформальной культуры).

В полной мере коллективный договор работает тогда, когда в его основе лежат принципы мотивационного менеджмента. Сотрудничество агентов труда, подготовленное на уровне конфликтологического консультирования предприятия и направленное на преодоление профессионального выгорания, факторы которого диагностированы в процессе социального аудита, в подходе к решению проблем при современной менеджерской компетентности, выраженной в специфическом образовании, знаниях, умениях и навыках, опирается на концепцию человеческого капитала, практическим выражением которой для организационной среды является мотивационный менеджмент.

Таким образом, коллективный договор является практикой преодоления профессионального выгорания, достигающей своей максимальной эффективности в связке с мотивационным менеджментом, в который он привносит строгость формулировок, их конкретное правовое и организационное содержание. Коллективно-договорные отношения выстраиваются всполнительном и дополнительном аспектах. Рассмотрев восполнительный аспект коллективно-договорных отношений, перейдем к рассмотрению дополнительного аспекта.

4.6. ПРИВЛЕЧЕНИЕ РАБОТНИКОВ К УЧАСТИЮ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ КАК ПРАКТИКА ПРЕОДОЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ

Дополнительный аспект действия коллективно-договорных отношений в рамках социального партнерства представляет собой качественное расширение прав работников. Сегодня такое расширение по большей части включает практику привлечения работников к участию в управлении организацией. Такое участие является для работников наивысшей формой реализации их трудовых прав. Данная практика предполагает различные формы самоорганизации трудящихся, установление коммуникационного поля между работниками и работодателем, в рамках которого принимаются совместные решения по локальной организации труда на предприятии (на уровне цехов, бригад и т. д.), формирование параллельных управленческих структур, состоящих из работников и их представителей, или интеграция работников и их представителей в уже имеющиеся управленческие структуры. Как видно из этого перечня, участие работников в управлении предприятием размывает грань между классической диспозицией работники/работодатели и в своем наивысшем развитии приводит к формированию такого феномена, как производственная демократия.

Указание на то, что участие работников в управлении организацией является доминирующей практикой в дополнительном аспекте коллективно-договорных отношений, не случайно. По сути, возможность влиять на организационные процессы и принимать управленческие решения создает ситуацию, когда работники оказываются хозяевами собственной судьбы: теперь они могут решать свои проблемы самостоятельно, не имея возможности переложить на других ответственность за свои неудачи¹. Это приводит к упразднению процессуальной (по форме организации) отчуждаемости труда, что является наиболее эффективным механизмом преодоления профессионального выгорания.

Будучи включенными в структуру управления, работники могут оказывать влияние на все сферы организации через практику менеджмента. Следовательно, они способны устранить те противоречия, которые при отсутствии производственной демократии (хоть и недоста-

¹ Одним из последствий профессионального выгорания является пассивность даже в тех ситуациях, в которых работники могли бы преуспеть; такая пассивность обосновывается внешними обстоятельствами.

точно развитой) были бы незаметны или требовали дополнительных усилий по диагностике. При этом их воздействие на факторы профессионального выгорания оказывается более целенаправленным и действенным, так как они лучше осведомлены в данной области. Все это показывает, что участие работников в управлении организацией — наиболее развитая практика преодоления профессионального выгорания.

Рассмотрим механизм действия этой практики. Привлечение работников к участию в управлении организацией возможно в трех сферах:

- производственно-организационной;
- структурно-управленческой;
- финансовой.

Первый тип участия — производственно-организационное — представляет собой привлечение работников к процессу организации своей трудовой функции, наделение полномочиями в управлении производственными процессами и придание некоторой автономности их работе от вышестоящих инстанций.

Зарубежный опыт показывает, что первым шагом в деле реализации производственной демократии должно быть изучение мнения трудящихся о возможностях улучшения производственных процессов. Использование этих знаний, обусловленных опытом работников, позволяет фирме улучшить те или иные технологические циклы, что повышает эффективность всего производства¹.

Участие работников в производственно-организационном управлении предприятием является самой распространенной формой производственной демократии и оказывает наиболее существенный эффект в деле преодоления профессионального выгорания². В первую очередь это связано с изменением стиля администрирования организации, так как работники склонны скрывать свои возможности в ситуации, когда все организационные решения «спускаются сверху». Отсутствие возможностей для проявления талантов работников порождает в их среде безразличие к судьбе предприятия, ведь они не имеют возможности ничего изменить, даже если бы хотели и могли. Апатия приводит к безответственности, безответственность — к стремлению винить других в неудачах фирмы. Перекаldывание

¹ *Зимина Т. В.* Труд и капитал: опыт Японии и Китая в формировании партнерства : [перепр.]. Екатеринбург : Ин-т экономики УрО РАН, 2003. С. 29.

² *Селецкий Э. Б., Пичурин И. И.* Производственная демократия как фактор конкурентоспособности продукции // Труд и социальные отношения. 2008. № 6. С. 104–112.

вины на других ведет к стрессу; потенциал работников и их стремление к полноте реализации своих способностей не находят позитивно-го выхода, что влечет за собой профессиональное выгорание¹.

Данный негативный аспект классических форм администрирования по большому счету стал главным фактором развития производственной демократии, в которой большинство исследователей, а также существенное количество предпринимателей из развитых стран увидели комплексную программу воплощения теорий мотивационного менеджмента, призванных снизить эффекты отчуждения в труде и повысить заинтересованность работника в судьбе компании, подтолкнуть его к более качественной работе, дающей большие прибыли. «От рабочих теперь слишком многое зависит, так что фирмы, в которых служащие не то что не заинтересованы в общем успехе, но и хотя бы просто не испытывают доверия к руководству, оказываются неконкурентоспособными»².

Следующий уровень участия в управлении организацией — структурно-управленческий. В первую очередь стоит отметить, что данный уровень включает два аспекта (формальный и неформальный), которые могут комбинироваться в своих элементах в различные управленческие системы.

Выделение формальных и неформальных механизмов управления указывает на ряд аспектов, относящихся к данным формам, которые определяют специфику управления, состав его субъектов, способ их организации и т. д. Грамотное совмещение двух способов участия трудящихся в управлении организацией позволяет охватить как можно большее число вопросов, требующих регулирования, и задействовать наиболее обширные инструментариумы управленческой деятельности.

Формальное участие трудового коллектива выражается через включение представителей трудящихся в уже существующие управленческие структуры организации. Неформальное участие предполагает создание параллельных структур, формируемых из состава работников, которые осуществляют те или иные функции управления.

Вопрос об участии членов трудового коллектива (при наличии согласования с работодателем) решается на всеобщем собрании органи-

¹ Клок К. Конец менеджмента и становление организационной демократии. СПб. : Питер, 2004. С. 31.

² Берестова Л. Развитие производственной демократии // Социальное партнерство. 2006. № 1. URL: <http://www.oilru.com/sp/10/454>.

зации, которое должно проводиться не менее одного раза в год. Регламент созыва общего собрания, информационное сопровождение его работы и другие нюансы функционирования указываются в коллективных договорах и уставах организации. В рамках работы данных собраний профсоюзы обладают возможностью:

- предлагать темы обсуждений;
- присутствовать на собраниях;
- выступать по интересующим их вопросам;
- голосовать за принятие тех или иных решений собрания.

Наблюдательный совет при совете директоров является промежуточным звеном между общим собранием организации и отдельными исполнительными органами предприятия. В рамках его деятельности решаются вопросы общего руководства предприятием, за исключением тех, которые, согласно законодательству РФ или же уставу предприятия, относятся к работе общего собрания.

Представитель профсоюза в наблюдательном совете также обладает правом на информирование о его деятельности. Однако первичным правом профсоюзов здесь является возможность обсуждать принимаемые решения и отдавать за них свои голоса. Так как в наблюдательном совете может присутствовать несколько представителей профсоюзов, их голоса в состоянии оказывать зачастую решающее значение на принятие тех или иных решений¹.

Срок полномочий представителей профсоюзов определяется сроком существования наблюдательного совета.

Аналогичным образом реализуется представительство профсоюзов и в исполнительных органах организации. Важным аспектом данного уровня участия является возможность профсоюзов оперативно получать необходимую информацию от работников. Это позволяет своевременно реагировать на изменение условий производства, затрагивающих интересы трудящихся, а также условий труда последних. Грамотное использование этой информации позволяет выстроить более успешную позицию и стратегию в рамках сотрудничества агентов труда. В случае же отсутствия этого механизма интересы и нужды работников не могут быть оперативно восприняты начальством (эта проблема крайне актуальна в практике коллективно-договорных отношений в ее восполнительном аспекте, где классические вопросы условий труда начинают обсуждаться лишь тогда, когда количество

¹ См.: *Маренков Н. Л., Алимарина Е. А.* Управление трудовыми ресурсами : учеб. пособие. Ростов н/Д : Феникс, 2004 ; *Кравченко А. И.* Трудовые организации: структура, функции, поведение. М. : Наука, 1991.

нерешенных затруднений превышает способность организационной системы нормально функционировать), что в дальнейшем приводит к пролонгации существующих противоречий, способствующих развитию профессионального выгорания.

Другая сфера участия работников в управлении организацией — финансовая¹. Под финансовым участием понимается весь набор механизмов, дающих работникам дополнительный доход, кроме основной системы оплаты труда. Размеры этих доходов зависят от тех или иных показателей деятельности компании. Это может быть объем производства, величина издержек или прибыли и т. д. Термин «финансовое участие» можно встретить в документах МОТ, Европейской комиссии, в специальной литературе западных стран. В этих документах под финансовым участием понимают «выплаты в соответствии со свободно согласованными схемами заранее установленной и не подлежащей изменению по решению работодателя доли прибылей данного предприятия значительной части его рядовых сотрудников»².

Кроме улучшения положения работников в сфере труда, привлечение их к участию в управлении предприятием служит главным механизмом преодоления профессионального выгорания в среде менеджмента. Налаживание в компании процессов эффективной саморегуляции с участием лиц, заинтересованных в результате и обладающих компетенциями для его достижения, снимает существенную часть нагрузки руководителя в части решения внутренних вопросов, оставляя больше времени и сил для работы с внешними условиями эффективности предприятия (факторы внешней среды). Трудовые коллективы в тех организациях, где они воспринимаются работодателем как партнеры и функционируют как согласованные команды, заметно отличаются от коллективов, в которых царит отчуждение и враждебное отношение к работодателю³.

Таким образом, участие работников в управлении предприятием является механизмом повышения уровня мотивации, развития творческого потенциала и предприимчивости людей, роста благосостояния при одновременном повышении эффективности производства

¹ Степанова М. П. Налогообложение оплаты труда и его реформирование в развитых странах // Труд за рубежом. 1995. № 4. С. 45–68.

² Мазманова Б. Г. Участие работников в прибылях и партнерство // Человек и труд. 2000. № 9. С. 66–68.

³ О конкретных механизмах реализации принципа участия работников в управлении организацией см.: Участие работников в управлении организацией как фактор профилактики социально-трудовых конфликтов / науч. ред. А. С. Запесоцкий. СПб. : СПбГУП, 2019.

на благо компании. Участие работников в управлении предприятием, базируясь на описанных ранее практиках, является наивысшей формой организации труда в современном мире и практически полностью устраняет феномен профессионального выгорания. Данная практика существует в виде производственно-организационного, структурно-управленческого и финансового участия. Она не только позволяет предотвратить профессиональное выгорание работников благодаря интеграции трудового коллектива с сферу труда, но и является основным механизмом преодоления профессионального выгорания в среде менеджмента и руководства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Научный и практический интерес к феномену профессионального выгорания обусловлен тем, что этот феномен представляет собой проявление нарастающих проблем, связанных с самочувствием работников, эффективностью их труда и стабильностью организации. Обеспокоенность работодателей и управленцев психологическим состоянием сотрудников объясняется тем, что профессиональное выгорание начинается незаметно, а его последствия в виде упущенной прибыли обходятся организации очень дорого. Соответственно, исследование такого феномена, как профессиональное выгорание, является важным фактором оптимизации социально-трудовых отношений¹.

Проблематика проведенного исследования чрезвычайно актуальна. Процесс рыночных трансформаций в России привел к значительным изменениям в системе социально-трудовых отношений, проявившимся в определенном обесценении человеческого капитала. Возрастание эксплуатации работников, деструктивное изменение условий труда порождают ситуации, способствующие профессиональному выгоранию².

В настоящее время Россия вынуждена решать двойственную задачу: с одной стороны, развивать рыночную экономику, эффективность которой, как известно, в немалой степени обуславливается стремлением получить наибольшую прибыль, с другой — включаться в мировой процесс созидания общества, ориентированного на человека, на его жизненный мир. Такая ориентация предполагает возрастание роли человеческого капитала, что также выдвигает на первый план проблему разработки механизмов и инструментов формирования эффективной системы социально-трудовых отношений как формы наращивания и реализации данного нематериального актива в направлении, обеспечивающем инновационную составляющую вектора экономического развития. Очевидность активного влияния социально-трудовых отношений на развитие экономических систем всех

¹ Коновалова В. «Огнеопасная» работа: организационные симптомы и факторы профессионального выгорания // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2010. № 5–6.

² Попова Н. В. Развитие системы социально-трудовых отношений как формы реализации человеческого капитала : автореф. дис. ... канд. экон. наук. Ростов н/Д, 2012.

уровней — федерального, регионального, муниципального, корпоративного — выдвигает на ключевые позиции современной научной мысли проведение исследований, направленных на выявление причин и факторов, способствующих профессиональному выгоранию, и разработку механизмов его преодоления¹.

В данной работе профессиональное выгорание было рассмотрено с двух методологических и теоретических позиций: субъективистской (психологической) и объективистской (конфликтологической).

С точки зрения субъективистского подхода, в основе которого лежит анализ личности, ее актуального состояния и факторов влияния внешней среды, соответствующих личностному уровню, профессиональное выгорание — это процесс постепенной утраты эмоциональной, когнитивной и физической энергии, проявляющийся в симптомах эмоционального, умственного истощения, физического утомления, личной отстраненности и снижения удовлетворения исполнением работы. Таким образом, профессиональное выгорание — это выработанный личностью механизм психологической защиты в форме полного или частичного исключения эмоций в ответ на избранные психотравмирующие воздействия. Это приобретенный стереотип эмоционального, чаще всего профессионального, поведения. Выгорание — отчасти функциональный стереотип, поскольку позволяет дозировать и экономно расходовать энергетические ресурсы. В то же время могут возникать его дисфункциональные следствия, когда выгорание отрицательно сказывается на исполнении профессиональной деятельности и отношениях с партнерами². В. В. Бойко рассматривает выгорание как выработанный личностью механизм психологической защиты в форме полного или частичного исключения эмоций из психотравмирующей ситуации³.

Были выявлены как особенности профессионального выгорания у работников крупных промышленных предприятий, так и те стратегии совладающего поведения и механизмы психологической защиты, которые наиболее продуктивно позволяют справляться с последствиями профессионального выгорания или даже предотвращать развитие данного синдрома.

¹ Попова Н. В. Указ. соч.

² Мельников И. Ю. Методика подготовки учащихся к итоговой аттестации по математике // Культура и образование: от теории к практике. 2015. № 1.

³ Минин Д. С. Эмоционально-личностные предикторы психического выгорания адвокатов в различных видах судопроизводства : автореф. дис. ... канд. психол. наук. СПб., 2016.

Важным результатом стало выявление конструктивных стратегий совладающего поведения, так как указанными продуктивными копинг-стратегиями можно овладеть в процессе активного психологического обучения. В частности, могут быть рекомендованы социально-психологические тренинги со специально разработанными программами. Соответственно, на основании проведенного исследования возможна разработка программы социально-психологических тренингов или обучающих занятий, направленных на активизацию личностных ресурсов для преодоления выгорания и обучение использованию в ходе профессиональной деятельности конструктивных стратегий преодоления стресса, ведущего к выгоранию.

Кроме классического, наиболее общепринятого субъективистского подхода к анализу феномена профессионального выгорания был применен объективистский подход, где основное внимание уделяется объективным факторам профессионального выгорания, рассматриваемым на уровне институционализованных установлений, сталкиваясь с которыми человек начинает испытывать стресс. Однако личность при данном подходе рассматривается лишь как переменная в структуре трудовой деятельности, а феномен профессионального выгорания исследуется как противоречие, с высокой долей вероятности приводящее к стрессу.

В отличие от стандартного субъективистского подхода к исследованию факторов профессионального выгорания, объективистское исследование отличает ряд специфических характеристик:

- разведение субстрата выгорания (среда) и фактора выгорания (противоречие);
- учет разноплановости субстратов выгорания с целью определения их внутренней логики формирования противоречий;
- учет межсредовых отношений, которые формируют дополнительные противоречия, приводящие к профессиональному выгоранию;
- редукция психологических факторов выгорания относительно факторов выгорания в сфере неформальной культуры профессиональной деятельности.

Учет данных характеристик позволяет реализовать подход к рассмотрению факторов профессионального выгорания как самостоятельных феноменов, подчиненных собственной логике. Именно такой подход в полной мере можно определить как конфликтологический, поскольку объектом его исследования является противоречие, а пред-

метом — противоречие в профессиональной среде как сущность фактора профессионального выгорания.

Анализ трудовых противоречий в качестве факторов профессионального выгорания высвечивает природу данного явления как сущности социальной напряженности, имеющую высокую значимость для сферы социально-трудовых отношений и требующую минимизации данного феномена за счет применения институциональных схем их преодоления. Анализ противоречий в сферах социально-трудовых отношений указывает на следующую схему описания практик преодоления профессионального выгорания:

1) диагностический уровень (определение проблемного поля профессионального выгорания на предприятии или в отрасли):

— социальный аудит;

2) базовый проектный уровень (предварительная подготовка к реализации мер по преодолению профессионального выгорания):

— конфликтологическое консультирование;

3) частный проектный уровень (практики преодоления профессионального выгорания):

— мотивационный менеджмент;

— построение корпоративной культуры;

— коллективно-договорные отношения;

— привлечение работников к управлению организацией.

Кроме описания в указанном порядке была также дана оценка практики инновационных форм труда как наиболее важной тенденции современности, способствующей трансформации социально-трудовой сферы, в том числе в аспекте профессионального выгорания. Данные меры отвечают логике противоречий в тех сферах, где зарождаются факторы профессионального выгорания. Реализация этих мер будет способствовать минимизации эффектов профессионального выгорания и недопущению их развития до уровня социальной напряженности.

Таким образом, мы полагаем выполненной поставленную в рамках настоящего исследования задачу по анализу профессионального выгорания с субъективистской и объективистской позиций и рассмотрению методов диагностики, предварительной подготовки к реализации мер преодоления этого негативного феномена, а также самих практик преодоления как на уровне личности, так и на уровне институциональных мер.

ЛИТЕРАТУРА

Аболин, Л. М. Психологические механизмы эмоциональной устойчивости человека / Л. М. Аболин. — Казань : Изд-во Казанского ун-та, 1997. — 261 с. — Текст : непосредственный.

Абульханова-Славская, К. А. Социальное мышление личности / К. А. Абульханова-Славская. — Текст : непосредственный // Психологический журнал. — 1994. — № 4. — С. 39–55.

Акиндинова, И. А. Эмоциональное выгорание в профессиональной деятельности педагога: проявления и профилактика / И. А. Акиндинова, А. А. Баканова. — Текст : непосредственный // Педагогические вести. — Санкт-Петербург : Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2003. — № 5. — С. 30–34.

Акопова, Е. М. Договоры о труде: правовое регулирование трудовых отношений / Е. М. Акопова, С. Н. Еремина. — Ростов-на-Дону : Феникс, 1995. — 464 с. — Текст : непосредственный.

Александровский, Ю. А. Состояния психической дезадаптации и их компенсации / Ю. А. Александровский. — Москва : Наука, 1976. — 272 с. — Текст : непосредственный.

Ананьев, Б. Г. Личность, субъект деятельности, индивидуальность / Б. Г. Ананьев. — Москва : Директ-Медиа, 2008. — 134 с. — Текст : непосредственный.

Антонова, Л. И. Локальное правовое регулирование: теоретическое исследование / Л. И. Антонова. — Ленинград : Изд-во ЛГУ, 1985. — 152 с. — Текст : непосредственный.

Анциферова, Л. И. Условия деформации личности / Л. И. Анциферова. — Текст : непосредственный // Новые исследования. — Москва : Наука, 1998. — С. 32–38.

Анциферова, Л. И. Личность в трудных жизненных условиях: переосмысление, преобразование ситуаций и психологическая защита / Л. И. Анциферова. — Текст : непосредственный // Психологический журнал. — 1994. — Т. 15, № 1. — С. 3–19.

Апчел, В. Я. Стресс и стрессоустойчивость человека / В. Я. Апчел, В. Н. Цыган. — Санкт-Петербург : ВМА, 1999. — 86 с. — Текст : непосредственный.

Арестова, О. Н. Индивидуальные особенности функционирования защитных механизмов / О. Н. Арестова, Н. В. Калинина. — Текст : непосредственный // Вестник МГУ. Сер. 14. Психология. — 2000. — № 1. — С. 20–29.

Артемов, Г. П. Ценностная поляризация и социальная напряженность / Г. П. Артемов. — Текст : непосредственный // Конфликтология. — 2013. — № 2. — С. 132–148.

Артюхова, И. В. Совершенствование системы управления персоналом в рамках развития предприятия / И. В. Артюхова. — Текст : непосредственный // Экономика Крыма. — 2019. — № 1. — С. 396–399.

Асаул, А. Н. Управление организационной эффективностью в строительной компании / А. Н. Асаул. — Санкт-Петербург : СПбГАСУ, 2008. — 152 с. — Текст : непосредственный.

Асмолова, М. Л. Диагностика стилей поведения для управления стилем взаимодействия в команде / М. Л. Асмолова. — Текст : непосредственный // Менеджмент. — 2013. — Т. 1, вып. 6. — С. 323–331.

Бандейкина, Н. Н. Социальная ответственность предприятий и конфликты в организации: опыт прикладных исследований / Н. Н. Бандейкина. — Текст : непосредственный // Конфликтология. — 2016. — № 1. — С. 198–208.

Барабанова, М. В. Изучение психологического содержания синдрома выгорания / М. В. Барабанова. — Текст : непосредственный // Вестник Московского университета. Сер. 14. Психология. — 1995. — № 1. — С. 54–67.

Бассин, Ф. В. «Значачие» переживания и проблема собственно-психологической зависимости / Ф. В. Бассин. — Текст : непосредственный // Вопросы психологии. — 2008. — № 3. — С. 105–124.

Бассин, Ф. В. О силе «я» и психологической защите / Ф. В. Бассин. — Текст : непосредственный // Вопросы психологии. — 2009. — № 2. — С. 120–125.

Бассин, Ф. В. Проблема психологической защиты / Ф. В. Бассин, М. К. Бурлакова. — Текст : непосредственный // Психологический журнал. — 2008. — Т. 9, № 3. — С. 78–87.

Белл, Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования : перевод с английского / Д. Белл. — [2-е изд., испр. и доп.]. — Москва : Academia, 2004. — 783 с. — Текст : непосредственный.

Березенцева, Е. А. Профессиональный стресс как источник профессионального выгорания / Е. А. Березенцева. — Текст : непосредственный // Управление образованием: теория и практика. — 2014. — № 4 (16). — С. 162–170.

Березовская, Р. А. Роль процессуальной мотивации в развитии синдрома выгорания / Р. А. Березовская, Т. Н. Кишка. — Текст : непосредственный // Выгорание и профессионализация : сборник научных трудов / под редакцией В. В. Лукьянова [и др.]. — Курск : Курский гос. ун-т, 2013. — 440 с.

Берестова, Л. Развитие производственной демократии / Л. Берестова. — Текст : электронный // Социальное партнерство. — 2006. — № 1. — URL: <http://www.oilru.com/sp/10/454> (дата обращения: 05.11.2020).

Бехар, Г. Дело не в кофе: корпоративная культура в Starbucks / Г. Бехар. — Москва : Бизнес Букс, 2008. — Текст : непосредственный.

Бирженюк, Г. М. Социально-трудовые конфликты в России и в мире / Г. М. Бирженюк, Т. В. Ефимова. — Текст : непосредственный // Конфликтология. — 2017. — № 2. — С. 148–176.

Богданова, М. В. Взаимосвязь жизнестойкости с личностной зрелостью и уровнями жизнеобеспечения личности / М. В. Богданова. — Текст : непосредственный // Вестник Тюменского государственного университета. — 2012. — № 9. — С. 149–156.

Бодров, В. А. Психологический стресс: развитие и преодоление / В. А. Бодров. — Москва : ЛитРес, 2016. — 650 с. — Текст : непосредственный.

Бойко, В. В. Правила эмоционального поведения / В. В. Бойко. — Санкт-Петербург : Речь, 1997. — 286 с. — Текст : непосредственный.

Бойко, В. В. Синдром «эмоционального выгорания» в профессиональном общении / В. В. Бойко. — Санкт-Петербург : Сударья, 1999. — 105 с. — Текст : непосредственный.

Болотин, Ю. Е. Механизмы психологической защиты в подростковом возрасте / Ю. Е. Болотин, К. А. Чугунова, Е. В. Якунина. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2017. — № 2 (136). — С. 688–690.

Бондаренко, В. В. Корпоративная социальная ответственность / В. В. Бондаренко. — Москва : ИНФРА-М, 2015. — 304 с. — Текст : непосредственный.

Борневассер, М. Стресс в условиях труда / М. Борневассер. — Текст : непосредственный // Психические состояния : хрестоматия. — Санкт-Петербург : Питер, 2000. — С. 195–214.

Бохан, Т. Г. Стресс и стрессоустойчивость: опыт культурно-исторического исследования / Т. Г. Бохан. — Томск : Иван Федоров, 2008. — 267 с. — Текст : непосредственный.

Буртова, Н. Б. Личностные и профессиональные предпосылки формирования эмоционального выгорания у преподавателей высшей школы / Н. Б. Буртова. — Текст : непосредственный // Вестник Томского государственного педагогического университета. — 2010. — Вып. 12. — С. 141–148.

Бусовикова, О. П. Исследование формирования синдрома эмоционального выгорания в профессиональной деятельности социальных работников / О. П. Бусовикова, Т. Н. Мартынова. — Текст : непосредственный // Вестник психосоциальной и коррекционно-реабилитационной работы. — 2002. — № 10. — С. 8–10.

Вараева, Н. В. Программа профилактики эмоционального выгорания специалистов «Работа в радость» / Н. В. Вараева. — Москва : ФЛИНТА, 2013. — 53 с. — Текст : непосредственный.

Варданын, Б. Х. Механизмы саморегуляции эмоциональной устойчивости / Б. Х. Варданын. — Текст : непосредственный // Категории, принципы и методы психологии. Психологические процессы : тезисы научных сообщений советских психологов к VI Всесоюзному съезду Общества психологов СССР (Москва, 18–22 августа 1983 г.) / АН СССР ; редколлегия: Б. Ф. Ломов (ответственный редактор) [и др.]. — Москва, 1983.

Васильева, В. Личностные характеристики и состояние напряженности в трудовой деятельности / В. Васильева. — Текст : непосредственный // Психическая напряженность в трудовой деятельности. — Москва : ИП РАН, 1989. — С. 217–224.

Василюк, Ф. Е. Психология переживания / Ф. Е. Василюк. — Москва : Изд-во Моск. ун-та, 1984. — 200 с. — Текст : непосредственный.

Веденцов, В. С. К вопросу об эмоциональном выгорании руководителя образовательного учреждения / В. С. Веденцов, О. А. Малышева. — Текст : непосредственный // Вузовская наука — региону : материалы XIII Всероссийской научной конференции. — Вологда, 2015. — С. 266–268.

Виданова, Ю. И. Социальная напряженность как показатель организационных конфликтов / Ю. И. Виданова, Т. И. Короткина. — Текст : непосредственный // Современные проблемы социальной психологии и социальной работы : материалы IX Межвузовской научно-практической конференции, 21 марта 2014 г. — Санкт-Петербург : СПбГУП, 2014. — С. 43–44.

Виханский, О. С. Собственность и управление / О. С. Виханский. — Текст : непосредственный // Вопросы экономики. — 1999. — № 6. — С. 92–99.

Водопьянова, Н. Е. Воспринимаемая самоэффективность и ресурсообеспеченность как факторы, препятствующие профессиональному выгоранию / Н. Е. Водопьянова, А. Н. Густелева. — Текст : непосредственный // Вестник Тверского государственного университета. Сер. «Педагогика и психология». — 2013. — № 4. — С. 23–30.

Водопьянова, Н. Е. Интрасубъектные факторы устойчивости к профессиональному выгоранию молодых специалистов / Н. Е. Водопьянова, Т. С. Наумова. — Текст : электронный // Современные исследования социальных проблем : [электронный на-

учный журнал]. — 2015. — № 1 (45). — С. 148–158. — URL: <http://journal-s.org/index.php/sisp/article/view/4729> (дата обращения: 17.06.2020).

Водопьянова, Н. Е. Интрасубъективные факторы устойчивости к профессиональному выгоранию преподавателей в условиях реформирования высшей школы в России / Н. Е. Водопьянова, Г. С. Никифоров, О. Н. Назарян. — Текст : электронный // Современные исследования социальных проблем : [электронный научный журнал]. — 2013. — № 2 (14). — С. 162–184. — URL: <http://journal-s.org/index.php/mrsp/article/view/11837> (дата обращения: 17.06.2020).

Водопьянова, Н. Е. Когнитивные копинг-стратегии, противодействующие профессиональному выгоранию / Н. Е. Водопьянова. — Текст : непосредственный // Психология стресса и совладающего поведения: ресурсы, здоровье, развитие : материалы IV Международной научной конференции, 22–24 сентября 2016 г. : [в 2 томах] / ответственные редакторы Т. Л. Крюкова, М. В. Сапорова, С. А. Хазова. — Кострома : КГУ им. Н. А. Некрасова, 2016. — С. 135–137.

Водопьянова, Н. Е. Позитивный подход к противодействию профессиональному выгоранию / Н. Е. Водопьянова, К. Н. Шестакова. — Текст : непосредственный // Гуманитарные и социальные науки. — 2014. — № 5. — С. 253–265.

Водопьянова, Н. Е. Профессиональное выгорание и ресурсы его преодоления / Н. Е. Водопьянова. — Текст : непосредственный // Психология здоровья : сборник научных трудов. — Санкт-Петербург, 2003. — С. 548–572.

Водопьянова, Н. Е. Психодиагностика стресса / Н. Е. Водопьянова. — Санкт-Петербург : Питер, 2009. — 336 с. — Текст : непосредственный.

Водопьянова, Н. Е. Ресурсное обеспечение противодействия профессиональному выгоранию субъектов труда : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора психологических наук / Н. Е. Водопьянова. — Санкт-Петербург, 2014. — 48 с. — Текст : непосредственный.

Водопьянова, Н. Е. Ресурсы устойчивости к профессиональному выгоранию преподавателей высшей школы / Н. Е. Водопьянова, О. Н. Назарян. — Текст : непосредственный // Психология труда и управления в современной России: организация, руководство и предпринимательство : материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 20-летию факультета психологии и социальной работы. — Тверь : Тверской гос. ун-т, 2014. — С. 229–233.

Водопьянова, Н. Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика / Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова. — [2-е изд.]. — Санкт-Петербург : Питер, 2008. — 258 с. — Текст : непосредственный.

Водопьянова, Н. Е. Синдром профессионального выгорания в управленческой деятельности / Н. Е. Водопьянова, А. Б. Серебрякова, Е. С. Старченкова. — Текст : непосредственный // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Сер. 6. — 1997. — Вып. 2, № 13. — С. 83–91.

Волкова, Н. В. Coping strategies как условие формирования идентичности / Н. В. Волкова. — Текст : непосредственный // Мир психологии. — 2004. — № 2 (38). — С. 119–124.

Воробьев, Г. Человеческие ресурсы и современное предприятие / Г. Воробьев. — Москва : Финансы и статистика, 1998. — Текст : непосредственный.

Воробьев, Л. М. Стратегия и тактика управления человеческими ресурсами организации / Л. М. Воробьев. — Москва : Лаборатория Книги, 2010. — 102 с. — Текст : непосредственный.

Востриков, А. В. Взаимосвязь индивидуальных стратегий конфликтного поведения, копинг-стратегий и механизмов психологической защиты / А. В. Востриков. — Текст : непосредственный // Психиатрия: современные тенденции охраны психического здоровья : сборник научных трудов / под общей редакцией Е. В. Руженской. — Иваново : Ивановская гос. мед. акад., 2017. — С. 121–123.

Выгорание и профессионализация : сборник научных трудов / под редакцией В. В. Лукьянова [и др.]. — Курск : Курский. гос. ун-т, 2013. — Текст : непосредственный.

Габдреева, Г. Ш. Психологическая защита личности в хронических стрессовых ситуациях / Г. Ш. Габдреева. — Текст : непосредственный // Ученые записки Казанского университета. Сер. «Гуманитарные науки». — 2010. — Т. 149, кн. 1. — С. 84–94.

Гафарова, Н. В. Влияние личностных особенностей на социальную и профессиональную дезадаптацию / Н. В. Гафарова. — Текст : непосредственный // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Сер. «Психология». — 2011. — № 42. — С. 84–90.

Государственная политика вывода России из демографического кризиса : коллективная монография / под общей редакцией С. С. Сулакшина. — Москва : Экономика, 2007. — Текст : непосредственный.

Грановская, Р. М. Защита личности: психологические механизмы / Р. М. Грановская, И. М. Никольская. — Санкт-Петербург : Знание, 2009. — 352 с. — Текст : непосредственный.

Грановская, Р. М. Психологическая защита. — Санкт-Петербург : Речь, 2007. — 474 с. — Текст : непосредственный.

Гребнева, В. В. Теория и технология решения психологических проблем / В. В. Гребнева. — Москва : ИНФРА-М, 2014. — 192 с. — Текст : непосредственный.

Гринберг, Д. Управление стрессом / Д. Гринберг. — Санкт-Петербург : Питер, 2002. — 496 с. — Текст : непосредственный.

Гришина, Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. — [2-е изд.]. — Санкт-Петербург : Питер, 2008. — 544 с. — Текст : непосредственный.

Губина, Н. В. Социальная напряженность в трудовом коллективе / Н. В. Губина. — Текст : непосредственный // Социологические исследования. — 1998. — № 11. — С. 17–25.

Гудакова, Л. В. Социальная напряженность в современной России / Л. В. Гудакова, И. В. Бакланова. — Текст : непосредственный // Экономика и социум. — 2016. — № 5–3 (24). — С. 155–159.

Давыдов, Н. А. Психология в профессиональной деятельности / Н. А. Давыдов, И. И. Аминов. — Москва : Проспект, 2017. — 224 с. — Текст : непосредственный.

Дайнеко, В. Г. Рост интеллектуального капитала при переходе к экономике, основанной на знаниях: политико-экономический аспект / В. Г. Дайнеко. — Текст : непосредственный // Журнал экономической теории. — 2011. — № 4. — С. 45–58.

Даниел, Дж. Эмоциональное выгорание у постоянно общающихся профессионалов / Дж. Даниел, И. Шабо. — Текст : непосредственный // Психологическая студия. — 1993. — № 35. — С. 412–414.

Демина, Л. Д. Психическое здоровье и защитные механизмы личности / Л. Д. Демина. — Барнаул : Изд-во АГУ, 2012. — 144 с. — Текст : непосредственный.

Диалог организационных культур в создании общеевропейского пространства высшего образования. Реализация принципов Болонского процесса в международ-

ных образовательных программах с участием России : [монография] / С. В. Луков [и др.]. — Москва : Изд-во Моск. гуманит. ун-та, 2010. — 259 с. — Текст : непосредственный.

Дикая, Л. Г. Итоги и перспективные направления исследований в психологии труда в XXI веке / Л. Г. Дикая. — Текст : непосредственный // Психологический журнал. — 2002. — № 6. — С. 18–35.

Дикая, Л. Г. Отношение человека к неблагоприятным событиям и факторы его формирования / Л. Г. Дикая, А. В. Махнач. — Текст : непосредственный // Психологический журнал. — 1996. — № 3. — С. 137–146.

Дмитриев, А. В. Конфликтология : [учебное пособие] / А. В. Дмитриев. — Москва : Гардарика, 2000. — Текст : непосредственный.

Дмитриева, Ю. А. Профессиональный стресс у выпускников вузов при трудоустройстве / Ю. А. Дмитриева. — Текст : непосредственный // Управление. — 2013. — № 1 (1). — С. 28–35.

Додонов, Б. И. Эмоции как ценность / Б. И. Додонов. — Москва : Политиздат, 1978. — 272 с. — Текст : непосредственный.

Долгова, В. И. Психологическая защита : [монография] / В. И. Долгова, О. А. Кондратьева. — Москва : Перо, 2014. — 160 с. — Текст : непосредственный.

Донал, С. Л. Индивидуальные, организационные и социальные детерминанты выгорания / С. Л. Донал, С. Ренауд. — Будапешт, 1992. — Текст : непосредственный.

Еникеев, М. И. Психологическая диагностика. Стандартизированные тесты / М. И. Еникеев. — Москва : Приор-издат, 2010. — 288 с. — Текст : непосредственный.

Журавлев, А. Л. Нравственно-психологическая регуляция экономической активности / А. Л. Журавлев, А. Б. Купрейченко. — Москва : Ин-т психологии РАН, 2003. — 436 с. — Текст : непосредственный.

Журбин, В. И. Понятие психологической защиты в концепциях З. Фрейда и К. Роджерса / В. И. Журбин. — Текст : непосредственный // Вопросы психологии. — 2008. — № 4. — С. 14–23.

Зайцев, А. К. Социальный конфликт / А. К. Зайцев. — Москва : Academia, 2001. — 464 с. — Текст : непосредственный.

Зимина, Т. В. Труд и капитал: опыт Японии и Китая в формировании партнерства : [препринт] / Т. В. Зимина. — Екатеринбург : Ин-т экономики УрО РАН, 2003. — Текст : непосредственный.

Иванова, Н. К. Профессиональное выгорание: формирование практических умений и навыков по успешному преодолению стресса / Н. К. Иванова. — Текст : непосредственный // Работник социальной службы. — 2016. — № 3. — С. 87–98.

Каверин, С. Б. Мотивация труда / С. Б. Каверин. — Москва : Ин-т психологии РАН, 1998. — 223 с. — Текст : непосредственный.

Казаков, А. Ю. Исследование ценностно-смысловой сферы и целей профессиональной деятельности педагогических работников системы профессионального образования / А. Ю. Казаков, И. Ю. Кузнецова. — Текст : непосредственный // Мир образования — образование в мире. — 2008. — № 4. — С. 219–227.

Картрайт, С. Стресс на рабочем месте : перевод с английского / С. Картрайт, К. Л. Купер. — Харьков : Гуманит. центр, 2004. — 265 с. — Текст : непосредственный.

Кибанов, А. Я. Конфликты в организации / А. Я. Кибанов. — Текст : непосредственный // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2014. — № 6 (15). — С. 5–9.

Киблицкая, М. В. Социологический анализ социальной напряженности в трудовом коллективе / М. В. Киблицкая. — Текст : непосредственный // Социология: 4М. — Москва : Мысль, 1991. — С. 99–111.

Киенко, Т. С. Организационные факторы профессионального выгорания социальных работников муниципальных учреждений социального обслуживания / Т. С. Киенко. — Текст : непосредственный // Вестник Пермского университета. Сер. «Филология. Психология. Социология». — 2016. — № 3. — С. 153–160.

Кирибаум, Э. Психологическая защита / Э. Кирибаум. — Москва : Смысл, 2014. — 181 с. — Текст : непосредственный.

Китаев-Смык, Л. А. Психология стресса / Л. А. Китаев-Смык. — Москва : Наука, 1983. — 368 с. — Текст : непосредственный.

Китаев-Смык, Л. А. Психология стресса: психологическая антропология стресса / Л. А. Китаев-Смык. — Москва : Академ. проект, 2009. — 943 с. — Текст : непосредственный.

Китаев-Смык, Л. А. Сознание и стресс: творчество, совладание, выгорание, невроз / Л. А. Китаев-Смык. — Москва : Смысл, 2015. — 767 с. — Текст : непосредственный.

Клок, К. Конец менеджмента и становление организационной демократии / К. Клок. — Санкт-Петербург : Питер, 2004. — 364 с. — Текст : непосредственный.

Козырева, П. М. Некоторые тенденции адаптационных процессов в сфере труда / П. М. Козырева. — Текст : непосредственный // Социологические исследования. — 2005. — № 9. — С. 37–48.

Кокс, Т. Трансактный подход к изучению производственного стресса / Т. Кокс, К. Маккей. — Текст : непосредственный // Психология труда и организационная психология: современное состояние и перспективы развития. Хрестоматия / под редакцией А. Б. Леоновой, О. Н. Чернышевой. — Москва : Радикс, 1995. — С. 205–224.

Колбин, Г. Социально-психологические процессы на промышленном предприятии / Г. Колбин, И. Фросина. — Москва : Ин-т психологии РАН, 1997. — Текст : непосредственный.

Коллективный договор как механизм предотвращения социально-трудовых конфликтов / научный редактор А. С. Запесоцкий. — Санкт-Петербург : СПбГУП, 2018. — 184 с. — (Социально-трудовые конфликты ; Вып. 11). — Текст : непосредственный.

Кондратьев, Р. И. Сочетание централизованного и локального регулирования трудовых отношений / Р. И. Кондратьев. — Львов : Вища школа, 1977. — 151 с. — Текст : непосредственный.

Коновалова, В. «Огнеопасная» работа: организационные симптомы и факторы профессионального выгорания / В. Коновалова. — Текст : непосредственный // Кадровик. Кадровый менеджмент. — 2010. — № 5. — С. 58–63; № 6. — С. 34–41.

Консультирование как технология урегулирования конфликтов в организации / научный редактор А. С. Запесоцкий. — Санкт-Петербург : СПбГУП, 2019. — 160 с. — (Социально-трудовые конфликты ; Вып. 15). — Текст : непосредственный.

Копытова, Н. Н. Справляемся с профессиональным выгоранием / Н. Н. Копытова. — Текст : непосредственный // Методист ДОУ. — 2012. — № 9. — С. 6–41.

Короткина, Т. И. Механизмы психологической защиты как элемент динамической структуры личности / Т. И. Короткина. — Текст : непосредственный // Социальная психология сегодня: наука и практика : материалы VI Межвузовской научно-практической конференции, 18 марта 2011 г. — Санкт-Петербург : СПбГУП, 2011.

Короткина, Т. И. Профессиональное выгорание и психологические способы совладания с ним у работников разных уровней крупных промышленных предприятий / Т. И. Короткина, А. А. Мельникова. — Текст : непосредственный // Субъект труда и организационная среда: проблемы взаимодействия в условиях глобализации : монография / под редакцией А. Л. Журавлева [и др.]. — Тверь : Тверской гос. ун-т, 2019. — С. 188–200.

Короткина, Т. И. Социальная напряженность: феномен и опыт диагностики на предприятии / Т. И. Короткина, А. А. Мельникова. — Текст : непосредственный // Конфликтология. — 2018. — № 1. — С. 150–168.

Котенева, А. В. Личностные уровни и система жизнеобеспечения личности в стрессовых ситуациях / А. В. Котенева. — Текст : непосредственный // Вестник Костромского государственного университета. Сер. «Педагогика. Психология. Социокинетика». — 2016. — Т. 22, № 1. — С. 111–116.

Котенева, А. В. Психологическая защита личности / А. А. Котенева. — Москва : МГГУ, 2013. — 560 с. — Текст : непосредственный.

Кравченко, А. И. Трудовые организации: структура, функции, поведение / А. И. Кравченко. — Москва : Наука, 1991. — 238 с. — Текст : непосредственный.

Краюшкина, Н. А. Взаимосвязь социально-психологической адаптации и копинг-поведения в профессиональной деятельности / Н. А. Краюшкина. — Текст : непосредственный // Вестник Московского государственного лингвистического университета. Сер. «Образование и педагогические науки». — 2016. — № 763. — С. 95–103.

Кружкова, О. В. Психологические защиты личности : [учебное пособие] / О. В. Кружкова, О. Н. Шахматова. — Екатеринбург : Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2010. — 160 с. — Текст : непосредственный.

Крюкова, Т. Л. Человек как субъект совладающего поведения / Т. Л. Крюкова. — Текст : непосредственный // Совладающее поведение: современное состояние и перспективы / под редакцией А. Л. Журавлева, Т. Л. Крюковой, Е. А. Сергиенко. — Москва : Ин-т психологии РАН, 2008. — С. 55–66.

Крюкова, Т. Л. Опросник способов совладания (адаптация методики WCQ) / Т. Л. Крюкова, Е. В. Куфтяк. — Текст : непосредственный // Журнал практического психолога. — 2007. — № 3. — С. 93–112.

Кулакова, С. В. Профессиональное выгорание как следствие неэффективности используемой копинг-стратегии / С. В. Кулакова. — Текст : непосредственный // Образование и наука в России и за рубежом. — 2018. — № 8 (43). — С. 131–134.

Лазарус, Р. С. Индивидуальная чувствительность и устойчивость к психологическому стрессу / Р. С. Лазарус. — Текст : непосредственный // Психологические факторы на работе и охрана здоровья. — Москва, 1989. — С. 121–126.

Лазарус, Р. С. Теория стресса и психофизиологические исследования / Р. С. Лазарус. — Текст : непосредственный // Эмоциональный стресс / под редакцией Л. Леви. — Ленинград : Медицина, 1970. — С. 178–209.

Леонова, А. Б. Дифференциальная диагностика состояний сниженной работоспособности / А. Б. Леонова, С. Б. Величковская. — Текст : непосредственный // Психология психических состояний / под редакцией А. О. Прохорова. — Казань, 2002. — Вып. 4. — С. 326–344.

Леонова, А. Б. Комплексная стратегия анализа профессионального стресса: от диагностики к профилактике и коррекции / А. Б. Леонова. — Текст : непосредственный // Психологический журнал. — 2004. — № 2. — С. 75–85.

Леонова, А. Б. Основные подходы к изучению профессионального стресса / А. Б. Леонова. — Текст : непосредственный // Вестник Московского университета. Сер. 14. Психология. — 2000. — № 3. — С. 4–20.

Лешукова, Е. Синдром сгорания. Защитные механизмы. Меры профилактики / Е. Лешукова. — Текст : непосредственный // Вестник РАТЭПП. — 1995. — № 1. — С. 36–47.

Либина, А. Стили реагирования на стресс: психологическая защита или совладание со сложными обстоятельствами? / А. Либина, А. Либин. — Текст : непосредственный // Стилль человека: психологический анализ / под редакцией А. В. Либина. — Москва : Смысл, 1998. — С. 190–204.

Лысков, А. Ф. Человеческий капитал: понятие и взаимосвязь с другими категориями / А. Ф. Лысков. — Текст : непосредственный // Менеджмент в России и за рубежом. — 2004. — № 6. — С. 58–68.

Мазманова, Б. Г. Участие работников в прибылях и партнерство / Б. Г. Мазманова. — Текст : непосредственный // Человек и труд. — 2000. — № 9. — С. 66–68.

Макаров, Е. И. Трудовые конфликты: история, теория, методы мониторинга : [учебное пособие] / Е. И. Макаров, Д. В. Лобок. — Санкт-Петербург : СПбГУП, 2014. — Текст : непосредственный.

Макарова, Г. А. Синдром эмоционального выгорания / Г. А. Макарова. — Текст : непосредственный // Психотерапия. — 2003. — № 11. — С. 2–11.

Мальшев, И. В. Взаимосвязь адаптационной готовности личности и эмоционального выгорания у представителей стрессогенных профессий / И. В. Мальшева. — Текст : электронный // Современные исследования социальных проблем : [электронный научный журнал]. — 2016. — № 8. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimosvyaz-adaptatsionnoy-gotovnosti-lichnosti-i-emotsionalnogo-vygoraniya-u-predstaviteley-stressogennyh-professiy/viewer> (дата обращения: 03.11.2020).

Маренков, Н. Л. Управление трудовыми ресурсами : [учебное пособие] / Н. Л. Маренков, Е. А. Алимарина. — Ростов-на-Дону : Феникс, 2004. — 444 с. — Текст : непосредственный.

Маршинин, Б. А. Психофизиологические механизмы произвольных мыслительных действий / Б. А. Маршинин. — Текст : непосредственный // Мир психологии. — 2009. — № 2. — С. 49–59.

Маслач, К. Профессиональное выгорание: как люди справляются / К. Маслач. — Текст : непосредственный // Практикум по социальной психологии. — Санкт-Петербург : Питер, 2001.

Махнач, А. В. CRIS: опросник оценки ресурсов совладания со стрессом / А. В. Махнач, Ю. В. Постылякова. — Текст : непосредственный // Проблемность в профессиональной деятельности: теория и методы психологического анализа. — Москва : Ин-т психологии РАН, 1999. — С. 282–302.

Мельников, И. Ю. Методика подготовки учащихся к итоговой аттестации по математике / И. Ю. Мельников. — Текст : непосредственный // Культура и образование: от теории к практике. — 2015. — № 1. — С. 267–271.

Мельникова, А. А. Профессиональное выгорание педагогов в теоретическом и эмпирическом исследованиях: факторы, динамика, последствия и личностные ресурсы совладания / А. А. Мельникова, Т. И. Короткина. — Текст : непосредственный // Психологическое здоровье и технологии здоровьесбережения в современной образовательной среде : коллективная монография. — Санкт-Петербург, 2019. — С. 91–109.

Методика для психологической диагностики способов совладания со стрессовыми и проблемными для личности ситуациями: пособие для врачей и медицинских психологов / под редакцией Л. И. Вассермана [и др.]. — Санкт-Петербург, 2009. — 38 с. — Текст : непосредственный.

Минин, Д. С. Эмоционально-личностные предикторы психического выгорания адвокатов в различных видах судопроизводства : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата психологических наук / Д. С. Минин. — Санкт-Петербург, 2016. — 24 с. — Текст : непосредственный.

Мир конфликта: субъект и реальность : [монография] / под редакцией В. В. Горшковой. — Санкт-Петербург : СПбГУП, 2015. — 328 с. — Текст : непосредственный.

Михальцова, Л. П. К вопросу об эмоциональном выгорании педагогов как проявлении профессионального травматизма / Л. П. Михальцова. — Текст : непосредственный // Сборники конференций НИЦ «Социосфера». — 2014. — № 7. — С. 16–17.

Мищенко, М. С. Особенности исследования синдрома эмоционального выгорания с помощью методики «диагностика уровня эмоционального выгорания» В. В. Войко / М. С. Мищенко. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2015. — № 4–3 (19). — С. 103–105.

МКБ-10 — Международная классификация болезней 10-го пересмотра. — URL: <https://mkb-10.com/index.php?pid=22473>. — Текст : электронный.

Молчанова, Л. Н. Социально-психологические установки пожарных как ресурс устойчивости к психическому выгоранию / Л. Н. Молчанова. — Текст : непосредственный // Известия Юго-Западного государственного университета. Сер. «Лингвистика и педагогика». — 2016. — № 4 (21). — С. 190–199.

Молчанова, Л. Н. Социально-психологические установки сотрудников правоохранительных органов как ресурс устойчивости к психическому выгоранию / Л. Н. Молчанова, А. И. Редькин. — Текст : непосредственный // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Сер. «Гуманитарные науки». — 2017. — Т. 34, № 14 (263). — С. 191–198.

Морозова, Н. А. Мотивационные ориентиры и синдром выгорания личности / Н. А. Морозова. — Текст : непосредственный // Вестник Адыгейского государственного университета. Сер. 3. Педагогика и психология. — 2010. — № 2. — С. 128–133.

Моросанова, В. И. Индивидуальный стиль саморегуляции / В. И. Моросанова. — Москва : Наука, 2001. — 192 с. — Текст : непосредственный.

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А. Я. Кибанов [и др.] ; под редакцией А. Я. Кибанова. — Москва : ИНФРА-М, 2015. — 524 с. — Текст : непосредственный.

Муфтахова, Ф. С. Изучение проблемы синдрома эмоционального выгорания и поведение преодоления в стрессовых ситуациях / Ф. С. Муфтахова: — Текст : непосредственный // Вестник Башкирского университета. — 2009. — Т. 14, № 1. — С. 290–293.

Набиуллина, Р. Р. Механизмы психологической защиты и совладания со стрессом / Р. Р. Набиуллина, И. В. Тухтарова. — Казань : Казанская гос. мед. акад., 2003. — Текст : непосредственный.

Нагавкина, Л. С. Социальный педагог. Введение в должность : материалы для работников образовательных учреждений / Л. С. Нагавкина, О. К. Крокинская, С. А. Косабукцкая. — Санкт-Петербург : Каро, 2004. — 272 с. — Текст : непосредственный.

Надеев, И. А. Жизнестойкость как противодействие профессиональному выгоранию специалистов социальной работы / И. А. Надеев. — Текст : непосредственный // Культура, личность, общество в современном мире: методология, опыт эмпирического исследования : материалы XX Международной конференции. — 2017. — С. 1088–1094.

Наенко, Н. И. Психическая напряженность / Н. И. Наенко. — Москва : Наука, 2006. — 235 с. — Текст : непосредственный.

Нартова-Бочавер, С. К. «Coping behavior» в системе понятий психологии личности / С. К. Нартова-Бочавер. — Текст : непосредственный // Психологический журнал. — 1997. — Т. 18, № 5. — С. 20–30.

Немчин, Т. А. Состояние нервно-психического напряжения / Т. А. Немчин. — Ленинград : Изд-во Ленингр. ун-та, 1983. — 187 с. — Текст : непосредственный.

Неруш, Т. Г. Профессиональное выгорание как специфическая форма профессиональных деструкций / Т. Г. Неруш. — Текст : непосредственный // Известия Саратовского университета. Сер. «Философия. Психология. Педагогика». — 2012. — № 3. — С. 83–87.

Нестерова, О. В. Управление стрессами : [учебное пособие] / О. В. Нестерова. — Москва : Моск. фин.-пром. ун-т «Синергия», 2012. — 320 с. — Текст : непосредственный.

Никифоров, Г. С. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Г. С. Никифоров, М. А. Дмитриева. — Санкт-Петербург : Речь, 2001. — 448 с. — Текст : непосредственный.

Никифоров, Г. С. Психология здоровья / Г. С. Никифоров. — Санкт-Петербург : Речь, 2002. — 256 с. — Текст : непосредственный.

Никольская, И. М. Психологическая защита у детей / И. М. Никольская, Р. М. Грановская. — Санкт-Петербург : Речь, 2010. — 507 с. — Текст : непосредственный.

Обознов, А. А. Эмоциональная направленность учителей как личностный ресурс их устойчивости к выгоранию / А. А. Обознов, О. Н. Доценко. — Текст : непосредственный // Педагогический журнал Башкортостана. — 2011. — № 5 (36). — С. 227–237.

Орел, В. Е. Исследование влияния содержания деятельности на удовлетворенность трудом / В. Е. Орел, И. С. Шемет. — Текст : непосредственный // Психологические проблемы рационализации трудовой деятельности. — Ярославль, 1987. — С. 109–116.

Орел, В. Е. Синдром психического выгорания в континууме психических состояний: сравнительный анализ / В. Е. Орел, Е. С. Картавая. — Текст : непосредственный // Психология психических состояний / под редакцией А. О. Прохорова. — Казань, 2006. — Вып. 6. — С. 318–337.

Орел, В. Е. Синдром психического выгорания личности / В. Е. Орел. — Ярославль : Когито-Центр, 2005. — 450 с. — Текст : непосредственный.

Орел, В. Е. Структурно-функциональная организация и генезис психического выгорания : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора психологических наук / В. Е. Орел. — Ярославль, 2005. — 449 с. — Текст : непосредственный.

Орел, В. Е. Феномен «выгорания» в зарубежной психологии: эмпирические исследования и перспективы / В. Е. Орел. — Текст : непосредственный // Психологический журнал. — 2001. — Т. 22, № 1. — С. 47–56.

Парыгин, Б. Д. Интегральная гуманитарная теория: концептуализация соединения психологии с культурологией, философией, социологией и лингвистикой / Б. Д. Парыгин, А. А. Мельникова. — Текст : непосредственный // Вестник Ленинградского государственного университета им. А. С. Пушкина. — 2012. — Т. 5, № 2. — С. 5–14.

Парыгин, Б. Д. Социальная психология: истоки и перспективы / Б. Д. Парыгин. — Санкт-Петербург : СПбГУП, 2010. — 532 с. — Текст : непосредственный.

Першина, Т. А. Факторы формирования и основные элементы механизма повышения эффективности деятельности предприятия / Т. А. Першина, Е. Ю. Пивень. — Текст : непосредственный // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. — 2017. — № 2 (22). — С. 51–56.

Попова, Н. В. Развитие системы социально-трудовых отношений как формы реализации человеческого капитала : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Н. В. Попова. — Ростов-на-Дону, 2012. — 223 с. — Текст : непосредственный.

Попова, Т. А. Самоактуализация как условие совладания с эмоциональным выгоранием педагога / Т. А. Попова. — Текст : непосредственный // Современные проблемы науки и образования. — 2013. — № 6.

Постылякова, Ю. В. Индивидуальные различия в ресурсах совладания со стрессом / Ю. В. Постылякова. — Текст : непосредственный // Проблемы системогенеза учебной и профессиональной деятельности. — Ярославль : Аверс Пресс, 2003. — С. 275–277.

Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под редакцией Г. С. Никифорова [и др.]. — Санкт-Петербург : Речь, 2001. — 68 с. — Текст : непосредственный.

Прохоров, А. О. Психология состояний / А. О. Прохоров. — Москва : Академия, 2011. — 189 с. — Текст : непосредственный.

Прохоров, А. О. Системно-функциональная модель регуляции психических состояний / А. О. Прохоров. — Текст : непосредственный // Психология психических состояний : сборник статей. — Вып. 4 / под редакцией А. О. Прохорова. — Казань : Центр инновационных технологий, 2002. — С. 6–24.

Прохоров, А. О. Феноменология регуляции психических состояний / А. О. Прохоров. — Текст : непосредственный // Психология психических состояний : сборник статей. — Вып. 4 / под редакцией А. О. Прохорова. — Казань : Центр инновационных технологий, 2002. — С. 263–274.

Психологическая защита: направления и методы / Т. В. Маликова, Л. А. Михайлов, В. П. Соломин, О. В. Шатровой. — Санкт-Петербург : Речь, 2010. — 231 с. — Текст : непосредственный.

Психология конфликта. Компендиум кейсов : [учебное пособие] / под редакцией Т. И. Короткиной. — Санкт-Петербург : СПбГУП, 2016. — 116 с. — Текст : непосредственный.

Психология профессионального здоровья : [учебное пособие] / под редакцией Г. С. Никифорова. — Санкт-Петербург : Речь, 2006. — 479 с. — Текст : непосредственный.

Райгородский, Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты : [учебное пособие] / Д. Я. Райгородский. — Самара : Бахрах-М, 2001. — 672 с. — Текст : непосредственный.

Райгородский, Д. Я. Самосознание и защитные механизмы личности : хрестоматия / Д. Я. Райгородский. — Самара : Бахрах-М, 2008. — 656 с. — Текст : непосредственный.

Реан, А. А. Факторы стрессоустойчивости учителей / А. А. Реан, А. А. Баранов. — Текст : непосредственный // Вопросы психологии. — 1997. — № 1. — С. 45–54.

Роберте, Г. А. Профилактика выгорания / Г. А. Роберте. — Текст : непосредственный // Обзор современной психиатрии. — 1998. — № 1. — С. 39–46.

Розанова, В. А. Психология управления / В. А. Розанова. — Москва : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. — 352 с. — Текст : непосредственный.

Рокич, М. Природа человеческих ценностей / М. Рокич. — Нью-Йорк : Фри пресс, 1973. — 276 с. — Текст : непосредственный.

Романова, Е. С. Механизмы психологической защиты: генезис, функционирование, диагностика / Е. С. Романова, Л. Р. Гребенников. — Мытищи : Талант, 1996. — 156 с. — Текст : непосредственный.

Ронгинская, Т. И. Синдром выгорания в социальных профессиях / Т. И. Ронгинская. — Текст : непосредственный // Психологический журнал. — 2002. — Т. 23, № 3. — С. 85–95.

Ростова, Н. С. Корреляции: структура и изменчивость / Н. С. Ростова. — Санкт-Петербург : Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2002. — 308 с. — Текст : непосредственный.

Руденко, Ф. Г. Исследование психологических аспектов межличностных отношений и конфликтов на предприятиях производственного комплекса / Ф. Г. Руденко. — Текст : непосредственный // Историческая и социально-образовательная мысль. — 2012. — № 6 (16). — С. 191–194.

Рукавишников, В. О. Социальная напряженность / В. О. Рукавишников. — Текст : непосредственный // Диалог. — 1990. — № 3.

Русина, Н. А. Копинг-ресурсы личности как основа ее здоровья / Н. А. Русина. — Текст : непосредственный // Совладающее поведение: современное состояние и перспективы / под редакцией А. Л. Журавлева, Т. Л. Крюковой, Е. А. Сергиенко. — Москва : Ин-т психологии РАН, 2008. — С. 197–216.

Самоукина, Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. — Москва : Вершина, 2007. — 224 с. — Текст : непосредственный.

Самохвал, В. Г. Причины возникновения профессиональной деструкции и профессионального выгорания / В. Г. Самохвал. — Текст : непосредственный // Территория науки. — 2016. — № 4. — С. 20–23.

Севастьянова, О. В. Причины и факторы профессионального выгорания / О. В. Севастьянова. — Текст : непосредственный // Современные технологии управления персоналом : сборник трудов V Международной научно-практической конференции, 27–28 сентября 2018 г. / под научной редакцией О. С. Резниковой. — Симферополь : Ариал, 2018. — С. 132–134.

Седова, И. В. К вопросу о профессиональном выгорании личности педагогов / И. В. Седова. — Текст : непосредственный // Актуальные проблемы социальной, дифференциальной психологии и психологии личности : материалы Международной научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. — Москва : РУДН, 2013. — С. 214–219.

Селецкий, Э. Б. Производственная демократия как фактор конкурентоспособности продукции / Э. Б. Селецкий, И. И. Пичурин. — Текст : непосредственный // Труд и социальные отношения. — 2008. — № 6. — С. 104–112.

Селье, Г. Некоторые аспекты учения о стрессе / Г. Селье. — Текст : непосредственный // *Общая психология : сборник текстов* / редактор В. В. Петухов. — Москва : Наука, 1998. — С. 150–153.

Селье, Г. Стресс без дистресса / Г. Селье. — Рига : Внеда, 2002. — 254 с. — Текст : непосредственный.

Семченко, В. М. Синдром профессионального выгорания / В. М. Семченко, Р. Ф. Габидулин, И. В. Ковбань. — Текст : непосредственный // *Наука*. — 2013. — № 1. — С. 40–46.

Сергиенко, Е. А. Субъективная регуляция и совладающее поведение / Е. А. Сергиенко. — Текст : непосредственный // *Психология совладающего поведения : материалы Международной научно-практической конференции* / ответственные редакторы Е. А. Сергиенко, Т. Л. Крюкова. — Кострома, 2007. — С. 64–66.

Сидоров, П. Синдром эмоционального выгорания / П. Сидоров. — Текст : непосредственный // *Медицинская газета*. — 2005. — № 43.

Силласте, Г. Г. Толпа как специфический конфликтогенный фактор финансово-банковской сферы / Г. Г. Силласте. — Текст : непосредственный // *Вестник финансового университета. Сер. «Гуманитарные науки»*. — 2013. — № 1 (9). — С. 22–32.

Скугаревская, М. М. Синдром эмоционального выгорания / М. М. Скугаревская. — Текст : непосредственный // *Медицинские новости*. — 2002. — № 7. — С. 3–9.

Скугаревская, М. М. Синдром эмоционального выгорания: личностные особенности у работников сферы психического здоровья / М. М. Скугаревская. — Текст : непосредственный // *Вестник Белорусского государственного медицинского университета*. — 2003. — № 2. — С. 93–96.

Сластенин, В. А. Введение в педагогическую аксиологию : [учебное пособие] / В. А. Сластенин, Г. И. Чижакова. — Москва : Академия, 2003. — 192 с. — Текст : непосредственный.

Слободняк, И. А. К вопросу о сущности категории «эффективность» / И. А. Слободняк, А. О. Таровых. — Текст : непосредственный // *Международный бухгалтерский учет*. — 2014. — № 18 (312). — С. 59–67.

Смирнова, А. Ю. Ольденбургский опросник профессионального выгорания: диагностика изменения психического состояния субъекта труда по континууму: увлеченность работой — профессиональное выгорание / А. Ю. Смирнова. — Текст : непосредственный // *Известия Саратовского университета. Сер. «Философия. Психология. Педагогика»*. — 2017. — Т. 17, № 2. — С. 211–218.

Солдатова, Г. У. Социально-психологические аспекты межэтнической напряженности / Г. У. Солдатова. — Текст : непосредственный // *Духовная культура и этническое самосознание*. — Москва : Ин-т экономики АН СССР, 1991. — Вып. 2. — С. 78–199.

Соловьев, С. С. Методика измерения социальной напряженности в Вооруженных силах / С. С. Соловьев. — Текст : непосредственный // *Социологические исследования*. — 1993. — № 12. — С. 68–73.

Соловьева, А. В. Психологическая защита в подростковом возрасте. Сущность, содержание, причины / А. В. Соловьева. — Москва : Флинта : Наука, 2013. — 183 с. — Текст : непосредственный.

Соловьева, С. Л. Индивидуальные психологические особенности личности врача / С. Л. Соловьева. — Санкт-Петербург : С.-Петерб. гос. мед. акад. им. И. И. Мечникова, 2001. — 110 с. — Текст : непосредственный.

Соснин, В. А. Психология массового поведения : [монография] / В. А. Соснин. — Москва : Форум : ИНФРА-М, 2015. — 160 с. — Текст : непосредственный.

Социальная реабилитация дезадаптированных детей и подростков в специализированном учреждении : пособие для сотрудников специализированных учреждений социальной реабилитации несовершеннолетних / Г. М. Иващенко, Н. С. Кантонистова, М. М. Плуткин [и др.]. — Москва : Проспект, 1996. — 200 с. — Текст : непосредственный.

Социальный аудит : [учебник] / под редакцией А. А. Шулуса, Ю. Н. Попова. — Москва : Издат. дом «АТиСО», 2008. — Текст : непосредственный.

Старченкова, Е. С. Психологические факторы профессионального «выгорания» (на примере деятельности торгового агента) : диссертация на соискание ученой степени кандидата психологических наук / Е. С. Старченкова. — Санкт-Петербург : С.-Петерб. гос. ун-т, 2002. — 357 с. — Текст : непосредственный.

Старченкова, Е. С. Психологические факторы профессионального «выгорания» (на примере деятельности торгового агента) : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата психологических наук / Е. С. Старченкова. — Санкт-Петербург : С.-Петерб. гос. ун-т, 2002. — 22 с. — Текст : непосредственный.

Степанова, М. П. Налогообложение оплаты труда и его реформирование в развитых странах / М. П. Степанова. — Текст : непосредственный // Труд за рубежом. — 1995. — № 4. — С. 45–68.

Степанова, О. П. Эффективное преодоление неуверенности и тревожности. Психокоррекционная работа / О. П. Степанова. — Москва : Флинта, 2015. — 80 с. — Текст : непосредственный.

Сторли, Ф. Дж. Синдром выгорания: разработка концепции / Ф. Дж. Сторли. — URL: <https://vunivere.ru/work34881>. — Текст : электронный.

Стрельцова, И. В. Эмоциональному выгоранию — stop! / И. В. Стрельцова. — Краснодар : Раритеты Кубани, 2006. — Текст : непосредственный.

Студенова, Е. Г. Теория социальной работы : [учебное пособие для студентов высших учебных заведений] / Е. Г. Студенова, М. В. Фирсов. — Москва : Гуманит. издат. центр «ВЛАДОС», 2001. — Текст : непосредственный.

Субботина, Л. Ю. Психологическая защита и стресс / Л. Ю. Субботина. — Москва : Гуманит. центр, 2013. — 300 с. — Текст : непосредственный.

Сушенцова, Л. В. Профессиональное выгорание педагога: сущность, диагностика, профилактика / Л. В. Сушенцова. — Текст : непосредственный // Инновационная сельская школа: от идеи к результату : сборник статей. — Йошкар-Ола : Марийский гос. ун-т, 2006. — С. 190–198.

Тарабрина, Н. В. Практикум по психологии посттравматического стресса / Н. В. Тарабрина. — Санкт-Петербург : Питер, 2001. — 272 с. — Текст : непосредственный.

Тарабрина, Н. В. Экспериментально-психологическая методика изучения фрустрационных реакций : методические рекомендации / Н. В. Тарабрина. — Ленинград : НИИ им. В. М. Бехтерева, 1984. — 24 с. — Текст : непосредственный.

Тараненко, Ю. С. Особенности оценки экономических показателей предприятий / Ю. С. Тараненко. — Текст : непосредственный // Экономика и социум. — 2015. — № 3–2 (16). — С. 916–919.

Терехова, Т. А. Профессиональная психодиагностика / Т. А. Терехова. — Иркутск : Байкальский гос. ун-т экономики и права, 2012. — 347 с. — Текст : непосредственный.

Тополянский, В. Д. Психосоматические расстройства / В. Д. Тополянский, И. В. Струковская. — Москва : Медицина, 1986. — 384 с. — Текст : непосредственный.

Тулегенова, А. Г. К вопросу исследования эмоционального выгорания как проблемы профессиональной деятельности педагога / А. Г. Тулегенова. — Текст : непосредственный // Ученые записки Санкт-Петербургского государственного института психологии и социальной работы. — Санкт-Петербург, 2014. — Вып. 1, т. 21. — 286 с.

Туровец, О. Г. Организационные факторы обеспечения гибкости производственной системы / О. Г. Туровец, В. Н. Родионова. — Текст : непосредственный // Вестник Брянского государственного технического университета. — 2018. — № 3 (64). — С. 88–96.

Узнадзе, Д. Н. Общая психология / Д. Н. Узнадзе. — Санкт-Петербург : Питер, 2004. — 413 с. — Текст : непосредственный.

Уизерс, Б. Управление конфликтом / Б. Уизерс. — Санкт-Петербург : Питер, 2004. — 173 с. — Текст : непосредственный.

Умова, С. И. Способы борьбы с профессиональным выгоранием персонала / С. И. Умова, Н. В. Липченко. — Текст : непосредственный // Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика : материалы Международной научно-практической конференции / ответственный редактор А. А. Горохов. — Курск, 2011. — С. 269–271.

Уразаева, Г. И. Профессиональная деформация сотрудников полиции в аспекте эмоционального выгорания: социально-психологические условия, механизмы, особенности, факторы / Г. И. Уразаева. — Текст : непосредственный // Вестник Казанского юридического института МВД России. — 2014. — № 2. — С. 14–20.

Участие работников в управлении организацией как фактор профилактики социально-трудовых конфликтов / научный редактор А. С. Запесоцкий. — Санкт-Петербург : СПбГУП, 2019. — 256 с. — (Социально-трудовые конфликты ; Вып. 13). — Текст : непосредственный.

Федорова, А. А. Влияние эмпатии на профессиональное выгорание и стрессоустойчивость у сотрудников противопожарной службы с разным стажем профессиональной деятельности / А. А. Федорова, Н. И. Горбунова. — Текст : непосредственный // Вестник Хакасского государственного университета им. Н. Ф. Катанова. — 2013. — № 5. — С. 93–95.

Фетискин, Н. П. Психология воспитания стрессововладеющего поведения : [учебное пособие] / Н. П. Фетискин. — Москва : Форум : ИНФРА-М, 2015. — 240 с. — Текст : непосредственный.

Фетискин, Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. — Москва : Изд-во Ин-та психотерапии, 2002. — 488 с. — Текст : непосредственный.

Филиппович, В. И. Взаимосвязь жизнестойкости и психологических защит при пограничных психических расстройствах и в норме / В. И. Филиппович. — Текст : непосредственный // Вестник Кемеровского государственного университета. — 2014. — № 4 (60), т. 1. — С. 135–139.

Фонтана, Д. Как справиться со стрессом / Д. Фонтана. — Москва : Педагогика-Пресс, 1995. — 352 с. — Текст : непосредственный.

Форманюк, Т. В. Синдром «эмоционального сгорания» учителя / Т. В. Форманюк. — Москва : Просвещение, 2004. — 356 с. — Текст : непосредственный.

Фрейд, А. Психология «Я» и защитные механизмы / А. Фрейд. — Санкт-Петербург : Питер, 2018. — 160 с. — Текст : непосредственный.

Фрейд, З. Защитные нейропсихозы / З. Фрейд. — Москва : Апрель Пресс ; ЭКСМО-Пресс, 1999. — Текст : непосредственный.

Фромм, Э. Защитные механизмы / Э. Фромм. — Текст : непосредственный // Самосознание и защитные механизмы личности : хрестоматия / под редакцией Д. Я. Райгородского. — Самара : Бахрах-М, 2000. — С. 537–565.

Хлебенских, Л. В. Автоматизация производства в современном мире / Л. В. Хлебенских, М. А. Зубкова, Т. Ю. Саукова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2017. — Вып. 150. — С. 308–311.

Холмогорова, А. Б. Социальная поддержка и психическое здоровье / А. Б. Холмогорова, Н. Г. Гараня, Г. А. Петрова. — Текст : непосредственный // Психология: современные направления междисциплинарных исследований / материалы научной конференции, посвященной памяти члена-корреспондента РАН А. В. Брушлинского, 8 октября 2002 г. — Москва : Ин-т психологии РАН, 2003. — С. 139–163.

Цветикова, Л. Н. Синдром «эмоционального выгорания» у преподавателей высшей школы / Л. Н. Цветикова, С. Ю. Комова, И. Е. Плотникова. — Текст : непосредственный // Вестник Воронежского государственного университета. Сер. «Проблемы высшего образования». — 2015. — № 1. — С. 106–110.

Чиркова, Т. И. Психология разрушения : [монография] / Т. И. Чиркова. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2015. — 192 с. — Текст : непосредственный.

Човдырова, Г. С. Психологические свойства, препятствующие эмоциональному выгоранию личности как синдрому развития хронического стресса / Г. С. Човдырова, М. И. Осипова, Т. С. Клименко. — Текст : непосредственный // Психопедагогика в правоохранительных органах. — 2014. — № 3. — С. 88–90.

Шадрина, А. А. Профессиональное выгорание — болезнь XXI века (причины, симптомы, течение) / А. А. Шадрина. — Текст : непосредственный // Цивилизация—Общество—Человек. — 2016. — Т. 1, № 2. — С. 55–58.

Шапкин, С. А. Деятельность в особых условиях: компонентный анализ структуры и стратегий адаптации / С. А. Шапкин, Л. Г. Дикая. — Текст : непосредственный // Психологический журнал. — 1996. — № 1. — С. 19–34.

Шахаев, М. В. Юридическая сущность коллективных соглашений : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата юридических наук : 12.00.05 / М. В. Шахаев. — Пермь : Пермский гос. ун-т, 2004. — 22 с. — Текст : непосредственный.

Швырева, Е. А. Морально-психологический климат в трудовом коллективе / Е. А. Швырева. — Текст : непосредственный // Современное общество: проблемы, идеи, инновации. — 2014. — Т. 2, № 3. — С. 59–61.

Шепель, В. М. Управленческая антропология: Человеческая компетентность менеджера / В. М. Шепель. — Москва : Дом педагогики, 2000. — 260 с. — Текст : непосредственный.

Штефаненко, И. И. Применение тренинга, направленного на снижение уровня мотивации избегания неудач, как метода повышения устойчивости к эмоциональному выгоранию / И. И. Штефаненко. — Текст : непосредственный // Актуальные вопросы современной психологии : материалы II Международной научной конференции. — Челябинск : Два комсомольца, 2013. — С. 93–96.

Шулус, А. А. Социальный аудит как инструмент управления человеческими ресурсами / А. А. Шулуc, Ю. Н. Попов. — Текст : непосредственный // Народонаселение. — 2007. — № 3. — С. 106–113.

Щербакова, В. П. Влияние личностных качеств сотрудников на психологический климат коллектива / В. П. Щербакова. — Текст : непосредственный // Вестник Тамбовского университета. — 2009. — № 9 (77). — С. 366–369.

Ялтонский, В. М. Психология совладающего поведения: развитие, достижения, проблемы, перспективы / В. М. Ялтонский, Н. А. Сирота. — Текст : непосредственный // Совладающее поведение: современное состояние и перспективы / под редакцией А. Л. Журавлева, Т. Л. Крюковой, Е. А. Сергиенко. — Москва : Ин-т психологии РАН, 2008. — С. 21–56.

Cohen, F. Measurement of coping / F. Cohen. — Текст : непосредственный // Monat A., Lazarus R. S. Stress and Coping. — New York, 1991. — P. 228–244.

Freudenberger, H. Staff Burn-Out / H. Freudenberger. — Текст : непосредственный // Journal of Social Issues. — 1974. — Vol. 30, № 1. — P. 159–165.

Lazarus, R. Psychological Stress and Coping Process / R. Lazarus. — Frydenberg, 2002. — Текст : непосредственный.

Lazarus, R. S. The Concept of Coping / R. S. Lazarus, S. Folkman. — Текст : непосредственный // Monat A., Lazarus R. S. Stress and Coping. — New York, 1991. — P. 189–206.

Perlman, B. Burnout: Summary and Future and Research / B. Perlman, E. A. Hartman. — Текст : непосредственный // Human relations. — 1982. — Vol. 35 (4). — P. 283–305.

Plutchik, R. A structural theory of ego defenses and emotions / R. Plutchik, H. Kellerman, H. R. Conte. — Текст : непосредственный // Emotions in personality and psychopathology / C. E. Izard (editor). — New York, 1979. — P. 229–257.

Schaufeli, W. The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis / W. Schaufeli, D. Enzmann. — London, 1998. — 224 с. — Текст : непосредственный.

Sonnenfeld, J. Dealing with the aging work force / J. Sonnenfeld. — Текст : непосредственный // Harvard Business Review. — 1978. — № 56 (6). — P. 81–92.

Научное издание

**ОПТИМИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ
КАК ФАКТОР ПРОФИЛАКТИКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ**

Ответственный редактор *С. А. Зинченко*

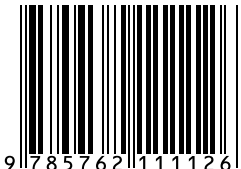
Редакторы: *П. И. Гришберг, В. Г. Даниленко, Т. В. Никифорова*

Дизайнер *А. В. Костюкевич*

Технический редактор *Л. В. Климович*

Корректоры: *Я. Ф. Афанасьева, Т. А. Кошелева*

ISBN 978-5-7621-1112-6



Подписано в печать с оригинал-макета 27.11.20
Формат 60x90/16. Гарнитура Times New Roman
Усл.-печ. л. 11,0. Тираж 500 экз. Заказ № 20859

Санкт-Петербургский Гуманитарный
университет профсоюзов

192238, Санкт-Петербург, ул. Фучика, д. 15

Отпечатано в ООО «Типография «НП-Принт»
197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., д. 15

В новой серии Санкт-Петербургского Гуманитарного университета профсоюзов «Социально-трудовые конфликты», открытой в 2017 году, публикуются труды видных специалистов в области конфликтологии и представителей российских профсоюзов

1. МОНИТОРИНГ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ В РОССИИ: ТЕОРИЯ, МЕТОДИКА, ТЕХНОЛОГИИ

Рассматриваются концептуальные подходы к изучению социально-трудовых конфликтов, обобщается отечественный и зарубежный опыт мониторинга социальных процессов, раскрываются организационные и технологические аспекты функционирования автоматизированной системы сбора и обработки информации о социально-трудовых конфликтах. Подготовлено в развитие исследовательского проекта, осуществленного на базе Научно-мониторингового центра «Трудовые конфликты» СПбГУП.

2. СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ: ПЕРСПЕКТИВНЫЕ МОДЕЛИ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

Рассматриваются теоретические и методологические проблемы построения моделей социального партнерства в контексте социально-трудовых конфликтов, обобщается отечественный и зарубежный опыт моделирования социальных процессов, раскрываются организационные и технологические аспекты функционирования автоматизированной системы сбора и обработки информации о социально-трудовых конфликтах и перспективных моделях социального партнерства. Подготовлено в развитие исследовательского проекта, осуществленного на базе Научно-мониторингового центра «Трудовые конфликты» СПбГУП.

3. ТРУДОВОЙ АРБИТРАЖ В СФЕРЕ КОЛЛЕКТИВНЫХ СПОРОВ: ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННОСТЬ

Монография отражает исследование деятельности трудовых арбитров на этапах посредничества и трудового арбитража, содержит анализ роли государства как гаранта обеспечения соблюдения и защиты прав и свобод граждан, в частности трудовых прав и свобод. Рассмотрены история зарождения трудового арбитража, правовые и организационные условия деятельности трудовых арбитров и посредников, опыт разрешения коллективных трудовых споров в правовых рамках.

4. ПРОФСОЮЗНОЕ ДВИЖЕНИЕ В РОССИИ: ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ (2005–2015)

В монографии представлен комплексный взгляд на тенденции развития и последствия трансформации российского профсоюзного движения в 2005–2015 годах. Особое внимание уделено влиянию профсоюзов на развитие социального партнерства. Авторы проводят сравнительный анализ эффективности деятельности различных профсоюзных объединений страны по защите социально-трудовых интересов работников.

5. ПРОФСОЮЗЫ НА ЗАЩИТЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ПРАВ РАБОТНИКОВ: ОПЫТ ФЕДЕРАЦИИ ПРОФСОЮЗОВ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА И ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ

Монография отражает исследование деятельности профессиональных союзов, связанной с контролем за исполнением трудового законодательства работодателями в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, содержит анализ влияния профессиональных союзов на исполнение трудового законодательства работодателями в Санкт-Петербурге и Ленинградской области.

Рассмотрены особенности правозащитной деятельности Федерации профсоюзов Санкт-Петербурга и Ленинградской области, способы реализации защитной функции профессиональными союзами, пути совершенствования трудового законодательства и усиления влияния профсоюзов на исполнение трудового законодательства работодателями в Санкт-Петербурге и Ленинградской области.

6. СУДЕБНАЯ ПРАКТИКА РАЗРЕШЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ СПОРОВ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Монография отражает исследование судебной практики разрешения социально-трудовых споров в современной России, содержит анализ правозащитной деятельности профессиональных союзов, в частности анализ судебной защиты как способа обеспечения этой деятельности.

Рассмотрены основные тенденции совершенствования правового регулирования и развития судебной практики по рассмотрению социально-трудовых споров в России.

7. РЕАЛИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ: ОПЫТ, ПРОБЛЕМЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ

Монография посвящена исследованию системы социального партнерства в субъектах Российской Федерации на современном этапе. В исследовании рассмотрены особенности становления и развития социального партнерства в России, проведен анализ деятельности трехсторонних комиссий в регионах субъектов РФ, выявлены проблемы и проведена оценка эффективности их работы, разработаны рекомендации по совершенствованию социального партнерства на региональном уровне.

8. ПРОФСОЮЗНОЕ ДВИЖЕНИЕ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ И ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ: ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ (2010–2017)

Монография отражает тенденции развития профсоюзного движения в двух крупнейших регионах России — Санкт-Петербурге и Ленинградской области. В исследовании, охватывающем период с 2010 по 2017 год, анализируются эффективность защиты профсоюзными объединениями социально-трудовых интересов работников, их место и роль в системе социального партнерства, динамика изменения профсоюзного членства.

9. КУЛЬТУРА СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Монография подготовлена по материалам научного исследования на одноименную тему. В работе анализируется широкий круг феноменов, отражающих различные стороны трудовых отношений и определяющих культуру мотивации трудовой деятельности, социальной справедливости, социального и человеческого капитала, социального партнерства.

10. СМИ КАК ФАКТОР СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ (Конфликтологический анализ)

В монографии анализируется актуальная проблема участия СМИ в социально-трудовых конфликтах. Работа построена на обобщении значительного объема эмпирического материала, отражающего различные аспекты и модели влияния СМИ на социально-трудовые конфликты — как конструктивного, так и деструктивного. Рассматривается специфика освещения социально-трудового конфликта на различных этапах его протекания.

11. КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР КАК МЕХАНИЗМ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ

В монографии анализируется исторический опыт становления и развития коллективно-договорных отношений, рассматриваются различные аспекты реализации потенциала коллективного договора как механизма и формы социального партнерства на уровне предприятия, виды и содержание коллективных договоров в России и зарубежных странах, направления оптимизации содержания и процедур заключения и оценки выполнения коллективного договора.

12. ПЕРЕГОВОРЫ КАК РЕГУЛЯТОР СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ: КОНЦЕПЦИЯ, МЕТОДИКА, ТЕХНОЛОГИИ

В монографии рассматриваются различные аспекты переговорного процесса в системе социально-трудовых отношений. Основное внимание уделяется анализу субъектов переговоров, в качестве которых выступают участники социального партнерства — работодатели, профсоюзы, органы государственного управления; технологическим аспектам переговоров. Центральное место в работе занимают технологии разрешения социально-трудовых конфликтов, основанные на переговорных методиках.

13. УЧАСТИЕ РАБОТНИКОВ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ КАК ФАКТОР ПРОФИЛАКТИКИ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ

В монографии анализируются актуальные вопросы включения работников в процесс управления организацией в контексте профилактики социально-трудовых конфликтов. Рассматриваются отечественный и зарубежный опыт участия работников в управлении организацией, правовые и организационные аспекты управления с участием персонала на различных уровнях — от предприятия (организации) в целом до рабочего места.

14. СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ В ПОСТСОВЕТСКОЙ РОССИИ: НАЦИОНАЛЬНО-КУЛЬТУРНАЯ СПЕЦИФИКА, ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ, РЕСУРСЫ И СТРАТЕГИИ ОПТИМИЗАЦИИ

В монографии характеризуются структура и проблемы становления социально-трудовых отношений постсоветской России, анализируется национально-культурная специфика социально-трудовых конфликтов, предложена комплексная национально ориентированная система стратегий и условий оптимизации социально-трудовых отношений и профилактики конфликтов.

15. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ КАК ТЕХНОЛОГИЯ УРЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

В монографии рассматриваются историко-культурные предпосылки формирования и развития конфликтологического консультирования, анализируются его коммуникационно-управленческие аспекты, специфика социального взаимодействия и проблемы, возникающие в процессе консалтинговой деятельности. Особое внимание уделяется методике и технологиям конфликтологического консультирования в социально-трудовой сфере, его роли в разрешении коллективных трудовых споров.

16. МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ УЧАСТИЯ РАБОТНИКОВ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В монографии анализируются история становления и развития различных форм включения работников в управление предприятиями за рубежом, правовое обеспечение участия работников в решении производственных, экономических, организационных и иных вопросов. Отдельно рассматривается влияние российского опыта на зарубежную практику вовлечения трудящихся в управленческие процессы на предприятиях.

17. ЗАБАСТОВОЧНОЕ ДВИЖЕНИЕ В СТРАНАХ ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА

Монография посвящена исследованию особенностей и основных тенденций развития забастовочного движения в странах Европейского союза. В работе приводится статистика современного забастовочного движения в странах ЕС. Большое внимание уделяется сравнительному анализу законодательства европейских стран о забастовках, вопросам эффективности участия профсоюзов в организации и проведении забастовок.

18. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УЧАСТИЯ ОБЪЕДИНЕНИЙ РАБОТОДАТЕЛЕЙ В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

В монографии рассматриваются объединения работодателей как сторона социального партнерства в России и зарубежных странах, раскрываются понятие и стороны социального партнерства, обобщается опыт социального диалога на малых и микропредприятиях стран ЕС. Характеризуются структуры представительства в социальном диалоге, основные тенденции его развития, прослеживается эволюция моделей социального диалога и представительства работников.

19. ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В РОССИИ

В монографии анализируются современные проблемы эффективности социального диалога и социального партнерства, рассматривается правовое обеспечение взаимоотношений его сторон, дается характеристика сторон и органов социального партнерства различных уровней. Особое внимание в работе уделяется особенностям правового обеспечения социального партнерства, вопросам подготовки проектов и заключения коллективных договоров и соглашений, порядка их действия.

20. МОДЕЛИ ПРОФСОЮЗНОГО ДВИЖЕНИЯ: ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННОСТЬ (ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ)

В монографии рассматриваются вопросы формирования и эволюции различных моделей профсоюзного движения в странах Европы и Северной Америки. В книге подробно исследованы вопросы становления законодательства о профсоюзах, развития их организационного строения, участия в общественно-политической жизни общества, форм и методов профсоюзной работы.

21. ИСТОРИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В РОССИИ

Монография посвящена истории развития социально-трудовых отношений в России. В книге исследуются вопросы становления социального диалога, формирования трудового законодательства, а также влияния профсоюзного движения на развитие социально-трудовых отношений. В работе также рассматривается эволюция государственной политики в сфере социально-трудовых отношений.

22. УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ ЗА РУБЕЖОМ: ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННОСТЬ

В монографии исследуется исторический опыт управления социально-трудовыми отношениями в развитых зарубежных странах. В книге подробно рассматриваются актуальные вопросы становления и развития социального диалога между работниками, предпринимателями и государством, развития социально-трудового законодательства. Большое внимание уделяется анализу последствий влияния глобализации на эволюцию социально-трудовых отношений.

23. ИСТОРИЧЕСКИЙ ОПЫТ ПРЕОДОЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ В РОССИИ

Монография посвящена исследованию исторического опыта преодоления социально-трудовых конфликтов в России. Авторы работы раскрывают особенности урегулирования социально-трудовых конфликтов на различных этапах истории российского государства. В монографии рассматривается эволюция законодательства о разрешении социально-трудовых конфликтов, анализируются формы и методы действий властей, предпринимателей и работников в условиях конфликта.

24. ТЕНДЕНЦИИ В СФЕРЕ ЗАНЯТОСТИ

(На примере современной России)

В монографии исследуются основные тенденции в сфере занятости в экономике России в посткризисный период (с 2010 г. по настоящее время). Помимо обзора динамики общих показателей рассматриваются демографические аспекты занятости, проблемы трудовой миграции, молодежной занятости, а также влияние факторов научно-технического прогресса и процессов деиндустриализации на ситуацию на российском рынке труда.