

Социально-психологическая помощь при профессиональном выгорании

Socio-Psychological Support for Professional Burnout

УДК 37.015.3

DOI: 10.12737/2500-3305-2025-10-3-189-198

Кремнева Т.Л.

Д-р пед. наук, профессор, ГАОУ ВО города Москвы «Московский городской педагогический университет», г. Москва
e-mail: kremnevatl@mgpu.ru

Kremneva T.L.

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Moscow City Pedagogical University, Moscow
e-mail: kremnevatl@mgpu.ru

Дорошенко Т.Н.

Канд. пед. наук, доцент, ГАОУ ВО города Москвы «Московский городской педагогический университет», г. Москва
e-mail: doroshenkotn@mgpu.ru

Doroshenko T.N.

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Moscow City Pedagogical University, Moscow
email: doroshenkotn@mgpu.ru

Аннотация

Статья посвящена всестороннему анализу феномена профессионального выгорания, особенно актуального в условиях государственной службы. Рассматриваются ключевые причины и проявления выгорания, включая эмоциональное истощение, деперсонализацию и снижение личных достижений. Проведено эмпирическое исследование с использованием методик К. Маслач, В. В. Бойко и Copenhagen Burnout Inventory (CBI), позволившее выявить уровень выраженности синдрома у сотрудников. Особое внимание уделено мерам социальной и психологической поддержки, направленным на профилактику и коррекцию выгорания. В статье подчеркивается значимость комплексного подхода, включающего индивидуальные, организационные и культурные аспекты, а также развитие корпоративной культуры заботы о сотрудниках. Предложены конкретные рекомендации по снижению уровня выгорания, включая тренинги, консультирование, развитие стрессоустойчивости и эмоциональной регуляции. Представленные данные могут быть использованы для разработки программ поддержки персонала и повышения эффективности работы государственных учреждений.

Ключевые слова: профессиональное выгорание, профилактика, эмоциональное истощение, стресс, государственные служащие.

Abstract

This article presents a comprehensive analysis of the phenomenon of professional burnout, which is particularly relevant in the context of public service. The study explores the key causes and manifestations of burnout, including emotional exhaustion, depersonalization, and reduced personal accomplishment. An empirical study was conducted using the methods of C. Maslach, V. V. Boyko,

and the Copenhagen Burnout Inventory (CBI), which revealed the severity of burnout symptoms among employees. Special attention is given to social and psychological support measures aimed at prevention and correction of burnout. The article emphasizes the importance of a comprehensive approach that includes individual, organizational, and cultural aspects, as well as the development of a corporate culture focused on employee well-being. Specific recommendations are proposed to reduce burnout levels, including training, counseling, stress resilience development, and emotional regulation. The findings can be used to design support programs and improve the efficiency of public institutions.

Keywords: professional burnout, prevention, emotional exhaustion, stress, public servants.

Введение

Профессиональное выгорание широко исследуется как в зарубежной, так и отечественной психологии. Основы теории профессионального выгорания заложены в работах Кристины Маслач, Сьюзан Джексон, Герберта Фрейденбергера, которые впервые описали явление выгорания и его основные симптомы. В российской психологии значительный вклад в разработку данной проблемы внесли Е.П. Ильин, Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова, В.В. Бойко.

Проблема профессионального выгорания впервые была выявлена и описана в 1974 г. американским психиатром Гербертом Фрейденбергером [7; с.73]. В своей работе он охарактеризовал это явление как состояние физического и эмоционального истощения, вызванное чрезмерной рабочей нагрузкой и длительным пребыванием в стрессовых ситуациях. Фрейденбергер отметил, что профессиональное выгорание особенно характерно для работников помогающих профессий, включая врачей, социальных работников и учителей.

Позднее проблема профессионального выгорания получила развитие в трудах К. Маслач и С. Джексон, которые разработали первую методику диагностики выгорания — «Maslach Burnout Inventory» [9]. Согласно их теории, выгорание представляет собой многоуровневый процесс, включающий три основных компонента. Это эмоциональное истощение: чувство усталости и истощения из-за чрезмерных нагрузок; деперсонализация: циничное отношение к работе и коллегам; снижение личных достижений: утрата удовлетворенности своими профессиональными успехами.

В российской науке значительный вклад в изучение профессионального выгорания внесли В.В. Бойко и Н.Е. Водопьянова. Бойко предложил комплексный подход к диагностике выгорания, выделив его основные фазы: напряжение, резистенция и истощение. Водопьянова акцентировала внимание на психологических и организационных факторах, способствующих развитию выгорания.

Г. Фрейденбергер	Состояние физического и эмоционального истощения, вызванное профессиональной деятельностью.
К. Маслач и С. Джексон	Многоуровневый процесс, включающий эмоциональное истощение, деперсонализацию и снижение достижений.
В.В. Бойко	Комплекс симптомов, проявляющихся в трёх фазах: напряжении, резистенции и истощении.
Н.Е. Водопьянова	Хронический стресс, обусловленный организационными и индивидуальными факторами работы.

Профессиональное выгорание, несмотря на обширное изучение, интерпретируется учеными по-разному:

Как видно, центральными элементами концепции выгорания являются эмоциональное истощение, деперсонализация и стрессовые факторы. Важной чертой большинства определений является акцент на длительности воздействия негативных факторов.

К основным причинам профессионального выгорания относятся:

- Организационные факторы: перегрузка, недостаток ресурсов, нечеткость обязанностей.
- Межличностные факторы: конфликты с коллегами, отсутствие поддержки.
- Индивидуальные особенности: низкая стрессоустойчивость, перфекционизм [6].

Последствия профессионального выгорания включают снижение производительности труда, ухудшение психологического климата в коллективе и рост социальных конфликтов.

Организационные условия, в которых осуществляется профессиональная деятельность человека, значительно влияют на его психологическое состояние [5]. Среди ключевых факторов можно выделить следующие: высокая интенсивность труда и нагрузки, когда постоянный прессинг, чрезмерное количество задач и неспособность справиться с ними провоцируют стресс и перегрузку, как это часто происходит у служащих, решающих задачи в условиях недостаточных ресурсов и сталкивающихся с недовольством населения.

Недостаточная поддержка со стороны руководства, при которой начальство не признает заслуги сотрудников, не оказывает им моральную поддержку и игнорирует их потребности в профессиональном развитии, усиливает чувство одиночества и неудовлетворенности.

Ограниченная автономия в принятии решений, зависимость от указаний и невозможность самостоятельно влиять на ход работы создают ощущение беспомощности и снижают мотивацию.

Низкий уровень оплаты труда, если заработная плата и другие формы компенсации не соответствуют усилиям, приводит к недовольству и ощущению несправедливости [6].

Отсутствие социальной поддержки, нехватка взаимодействия с коллегами, недостаток сотрудничества и удаленность от руководства увеличивают чувство изоляции.

Важную роль играют и личностные особенности, такие как *перфекционизм*, когда стремление к идеальным результатам вызывает постоянное напряжение, так как любые ошибки воспринимаются крайне болезненно, что в перспективе приводит к эмоциональному выгоранию; повышенная ответственность, страх разочаровать окружающих, чрезмерная вовлеченность в работу и высокая степень ответственности за результаты увеличивают риск выгорания.

Заниженная самооценка, постоянные сомнения в своих силах вызывают неуверенность и усиливают стресс, а неудачи воспринимаются как личные поражения. Сложности в выражении эмоций, неспособность открыто выражать чувства способствуют накоплению внутреннего напряжения, которое перерастает в эмоциональное истощение.

Личные проблемы, такие как конфликты в семье, проблемы со здоровьем или финансовые трудности, могут значительно повысить уровень стресса и ускорить процесс профессионального выгорания [2].

Организационные и культурные факторы также оказывают значительное влияние на формирование синдрома выгорания. Культура труда, характерная для обществ, где высоко ценятся достижения и постоянная занятость, зачастую способствует усилению профессионального стресса из-за постоянного давления на сотрудников. Отсутствие баланса между работой и личной жизнью, когда человек уделяет чрезмерное количество времени профессиональной деятельности в ущерб отдыху и личным отношениям, значительно увеличивает вероятность эмоционального истощения. Стереотипы и ожидания, связанные с профессией, также играют важную роль; в частности, сотрудники государственных учреждений или социальных служб часто сталкиваются с высокими моральными

требованиями и общественными ожиданиями, что может приводить к разочарованию, особенно если их усилия остаются незамеченными или не приносят ощутимых результатов.

Важно отметить, что особенности профессий, связанных с постоянным взаимодействием с людьми, таких как медицина, образование, социальная помощь или государственная служба, часто сопровождаются высоким уровнем стресса и эмоциональной нагрузкой, что существенно повышает риск профессионального выгорания.

Профессиональное выгорание — это не только психологическое, но и физиологическое явление, которое сопровождается значительными изменениями в работе организма [3]. Физиологические механизмы этого состояния включают хронический стресс, сбои в работе эндокринной системы, нарушение сна, проблемы с сердечно-сосудистой системой, а также снижение иммунитета. Эти проявления зависят от таких факторов, как пол, возраст и даже длительность профессиональной деятельности. Женщины чаще испытывают профессиональное выгорание на физиологическом уровне из-за повышенной эмоциональной вовлеченности и более выраженной реакции на стрессовые ситуации. Исследования В. Старченковой показывают, что:

- женщины чаще страдают от нарушений сна, вызванных переутомлением;
- гормональный дисбаланс, связанный с выработкой эстрогенов, усугубляет влияние стресса, вызывая головные боли и мигрени;
- нередко наблюдаются психосоматические расстройства, такие как боли в желудке и проблемы с дыхательной системой [8].

Мужчины, как правило, демонстрируют более низкий уровень вовлеченности в эмоциональные аспекты работы, но это не защищает их от физиологических последствий [1]. Мужчины более подвержены сердечно-сосудистым заболеваниям на фоне выгорания, особенно гипертонии и ишемической болезни сердца. Исследования Н.Е. Водопьяновой указывают, что мужчины чаще подавляют эмоциональное напряжение, что приводит к риску внезапных сердечных событий, таких как инфаркт.

Также, рассматривая синдром профессионального выгорания, стоит брать в расчет возраст сотрудника. На начальных этапах карьеры профессиональное выгорание проявляется преимущественно как хроническая усталость. У молодых работников нарушается сон (до 70% случаев) [2]. Часто наблюдается синдром раздраженного кишечника и другие проявления, связанные с активацией вегетативной нервной системы, но все же основной акцент приходится на эмоциональное истощение, а физиологические симптомы носят менее выраженный характер.

У сотрудников среднего возраста выгорание часто сопровождается хроническими головными болями и мигренями, нарушениями в работе эндокринной системы. Согласно исследованиям Маслач и Джексон, возрастной диапазон 36—45 лет является наиболее уязвимым, так как сотрудники сталкиваются с повышением профессиональной нагрузки и семейными обязательствами. Многие работники среднего возраста к этому времени работают в одной сфере на протяжении длительного времени. Однообразие задач и отсутствие новых вызовов становятся причинами потери мотивации и ощущения бессмысленности труда.

У сотрудников старшего возраста выгорание чаще связано с общим снижением физиологических ресурсов организма. Исследования показывают, что у людей старшего возраста уровень кортизола после стрессовых событий восстанавливается медленнее, чем у молодых [2]. Это приводит к длительному состоянию напряжения и ухудшению физиологического состояния. Также ухудшение метаболических процессов в организме способствует развитию хронической усталости, что часто становится основным симптомом выгорания. Сотрудники старшего возраста являются наиболее уязвимой группой к физиологическим проявлениям профессионального выгорания. Хронические заболевания, связанные с возрастом, усугубляются влиянием длительного стресса и профессиональной нагрузкой.

Анализ литературы показывает, что есть конкретное понимание структуры и причин развития синдрома профессионального выгорания, который протекает на фоне истощения физических, эмоциональных ресурсов, а также хронического стресса [2].

Профилактика — комплекс различного рода мероприятий, направленных на предупреждение какого-либо явления или устранение факторов риска. Профилактика профессионального выгорания — важный аспект работы с сотрудниками. Выгорание не только снижает производительность труда, но и негативно сказывается на эмоциональном состоянии, здоровье и личной жизни человека. Важным шагом на пути борьбы с этим явлением является внедрение эффективных методов профилактики.

Согласно исследованиям, одной из главных причин выгорания у работников является чрезмерная нагрузка и недостаток ресурсов для ее выполнения. Поэтому первым шагом к профилактике выгорания становится улучшение условий труда. Избыток задач часто приводит к физическому и эмоциональному истощению. В таких условиях важно перераспределять нагрузку между сотрудниками и использовать автоматизацию рутинных процессов. Руководителям важно следить за тем, чтобы рабочие нагрузки соответствовали возможностям и количеству сотрудников.

Также важно создавать поддерживающую рабочую среду. Важен не только результат труда, но и атмосфера в коллективе. «Токсичная атмосфера» и межличностные конфликты значительно увеличивают вероятность выгорания. Создание благоприятной рабочей среды включает поощрение взаимного уважения, внедрение тренингов по командообразованию и регулярное обсуждение проблем коллектива.

Нужно создавать и внедрять программы развития сотрудников. Маслач и Джексон подчеркивают, что один из факторов выгорания — чувство застойности и отсутствие развития. Необходимо предоставлять возможность участвовать в образовательных курсах, тренингах и семинарах. Эти мероприятия не только повышают квалификацию, но и укрепляют мотивацию к работе.

Важную роль в жизни любого трудящегося играет рабочий график. Гибкий график или возможность удаленной работы может значительно снизить уровень стресса у сотрудников, особенно тех, кто сталкивается с высоким количеством непредсказуемых задач. Это позволяет служащим эффективно управлять своим временем. Большим плюсом будет наличие программ психологической поддержки сотрудников. Организация должна предлагать доступ к психологическим услугам, таким как консультации с психологом или тренинги по управлению стрессом. Эти меры помогают справляться с эмоциями и предотвращать выгорание.

Вышеперечисленные методы вряд ли возымеют эффект, если сам человек не будет вносить свой вклад в профилактику выгорания, применяя техники саморегуляции и эмоциональной разгрузки. Как указывают Водопьянова и Старченкова, регулярный отдых и отвлечение от рабочих задач играют важную роль в поддержании психоэмоционального баланса.

Другими словами, нужно отдыхать не только достаточно, но и правильно, соблюдая нижеперечисленные меры:

1) Регулярный отдых, соблюдение баланса между работой и досугом. Когда границы между работой и домом начинают стираться, работа проникает во все сферы жизни, что служит фактором развития выгорания. Поэтому просто необходимо иметь свободное от работы время, обязательные выходные, не брать работу на дом, переключаться на общение с самим собой и с родными и близкими.

2) Регулярные физические упражнения разной интенсивности способствуют выходу застоявшейся энергии, накопленной в результате стресса. Особое время стоит уделить тем видам активности, которые будут действительно нравиться и увлекать, освобождая от стресса и налаживая связь между разумом и телом.

3) Правильное питание и достаточное количество воды. Дефициты витаминов, несбалансированность рациона, избыток сахара и обезвоженность могут влиять

на гормональный фон и общую иммунную устойчивость организма, поэтому стоит корректировать рацион, следуя рекомендациям ВОЗ, а также регулярно сдавать анализы на дефициты, так как в некоторых регионах они неизбежны. Соответственно, принятие витаминов и коррекция питания могут уберечь от воздействия негативных факторов окружающей среды, а также наладить эмоциональный фон.

4) Продолжительный, качественный сон является фактором, снижающим воздействие стресса на организм. У каждого человека своя идеальная необходимая продолжительность сна, позволяющая восстановить ресурс. В среднем это около 8 часов. Также должна соблюдаться и гигиена сна — лечь в одно и то же время, за полчаса до отхода ко сну рекомендовано убрать гаджеты, занавесить окна (гормон сна, мелатонин, вырабатывается только в темном помещении), исключить воздействие раздражающих звуков и проветрить помещение.

5) Выстраивание отношений. Человек, как известно, существо социальное. Наш мозг структурно устроен так, что зеркальные нейроны направлены на познание и исследование другого человека. Биологически мы нуждаемся в устойчивых и безопасных отношениях. Поэтому поддержание здоровых отношений со своими родными и близкими будет наполнять и питать, обеспечивая чувством устойчивости и значимости.

6) Необходимость делегировать ответственность. Стоит искать возможность разделить ответственность и снять часть груза с плеч как на работе, так и в быту.

7) Наличие хобби и интересов помогает освободиться от стресса и наполниться созидательной, творческой энергией.

8) Человек с активной жизненной позицией принимает полную ответственность за свои решения и стремится изменить ситуации, вызывающие у него чувство дискомфорта и тревоги. Важную роль играет когнитивно-поведенческий подход, направленный на осознание и изменение негативных реакций организма в моменты эмоционального перенапряжения. Такой подход помогает сформировать осознанное отношение к жизни и научиться конструктивному поведению даже в сложных обстоятельствах.

9) Психологическая поддержка включает применение различных техник саморегуляции, таких как методы аутотренинга, техники глубокого дыхания, расслабления и практик осознанности. Полезно вести записи — например, дневник благодарности, отмечая положительные аспекты своей жизни. Регулярные упражнения, способствующие внутренней гармонии и личностному росту, также играют важную роль. Важно своевременно обращаться за консультациями к квалифицированным психологам, особенно в периоды повышенного эмоционального напряжения.

Психологическая поддержка играет ключевую роль в предотвращении и преодолении выгорания. Современные методы включают индивидуальную и групповую работу с сотрудниками. Регулярные встречи с профессиональным психологом позволяют своевременно диагностировать выгорание и выявить его причины. Такие консультации эффективны для разработки индивидуальных стратегий преодоления стресса. Групповые мероприятия, направленные на развитие коммуникативных навыков и управления стрессом, создают пространство для обмена опытом и эмоциональной разгрузки.

Также важны регулярные встречи с опытными коллегами. Они помогают молодым сотрудникам быстрее адаптироваться к требованиям работы и избегать ошибок, которые могут привести к выгоранию. Наставничество способствует созданию атмосферы доверия и поддержки в коллективе.

Самые успешные стратегии профилактики профессионального выгорания объединяют личностные, организационные и психологические методы. Как отмечают Маслач и Джексон, профилактика должна быть встроена в корпоративную культуру, чтобы поддерживать сотрудников на всех уровнях, что включает в себя регулярный мониторинг состояния сотрудников.

Организации могут использовать анкетирование и опросы для определения уровня стресса и выявления ранних признаков выгорания. Инструменты, предложенные

Водопьяновой и Старченковой, такие как «Опросник диагностики выгорания», позволяют оценить состояние сотрудников и разработать индивидуальные меры, разработку программ лояльности, включающих гибкий график, премии и дополнительные выходные и создание инфраструктуры для профессионального и личностного роста.

Руководителям важно создавать долгосрочные программы профилактики, включая тренинги по управлению стрессом, программы наставничества и возможности профессионального развития. По данным Маслач и Джексон, это укрепляет чувство вовлеченности и снижает риск эмоционального истощения.

Комплексный подход имеет ряд преимуществ:

- *Системность*: сочетание индивидуальных и организационных мер обеспечивает более полное покрытие факторов риска.
- *Долгосрочный эффект*: регулярное применение профилактических мер способствует созданию устойчивой рабочей среды.
- *Улучшение морального климата*: сотрудники, чувствующие поддержку, становятся более вовлеченными и лояльными.

В связи с вышесказанным мы провели исследование профессионального выгорания среди государственных служащих. Выборка составила 26 человек. Все респонденты являлись сотрудниками Центра технологии развития, который осуществляет оказание услуг в целях обеспечения реализации органами местного самоуправления переданных государственных полномочий в сфере организации социального обслуживания граждан и предоставлении социальных услуг. Респонденты были разных возрастов, стажа работы и профессиональных обязанностей. Их распределили по трем возрастным группам:

- молодые специалисты (23–30 лет) — 8 чел. (30,8%);
- сотрудники среднего возраста (31–45 лет) — 12 чел. (46,2%);
- старший возраст (46–51 год) — 6 чел. (23,1%).

Средний возраст респондентов составил 36,5 лет. Средний стаж работы составил 10,8 лет. Выборка респондентов представляет собой типичную группу государственных служащих, где преобладают женщины среднего возраста со стажем работы от 5 до 15 лет. Все респонденты имеют высшее образование, что свидетельствует о профессиональной подготовке, необходимой для выполнения служебных обязанностей.

Большинство респондентов состоят в браке и имеют детей, что подчеркивает важность семейных факторов как потенциально усиливающих или снижающих влияние профессионального выгорания.

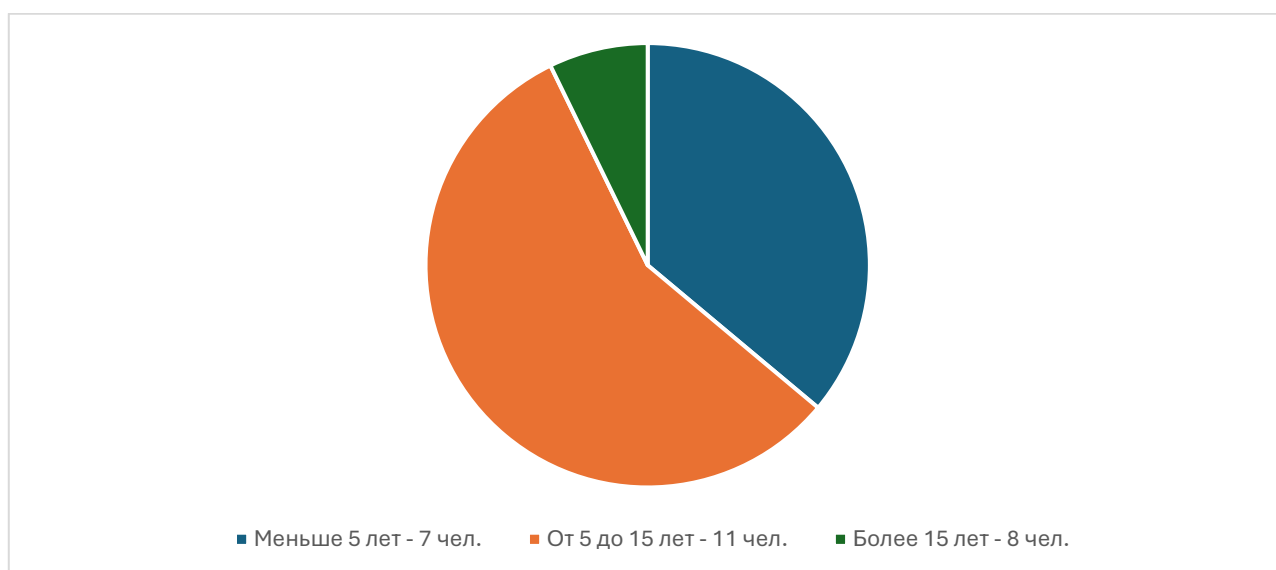


Рис. 1. Стаж работы в государственных учреждениях

Семейное положение респондентов распределено следующим образом (рис. 2):



Рис. 2. Семейный статус

Респонденты заполнили два опросника (MBI и CBI). Методика Maslach Burnout Inventory (MBI) в адаптации Н.Е. Водопьяновой состоит из трех шкал, оценивающих основные компоненты профессионального выгорания: эмоциональное истощение, деперсонализация и снижение личных достижений. Хотя каждый компонент профессионального выгорания может проявляться отдельно, в большинстве случаев они взаимосвязаны: эмоциональное истощение часто становится первопричиной, провоцирующей деперсонализацию; деперсонализация усугубляет снижение личностных достижений, так как человек теряет мотивацию и перестает чувствовать себя полезным и вместе они формируют замкнутый круг, который усиливает общую тяжесть выгорания.

Компоненты профессионального выгорания отражают разные аспекты деструктивного влияния работы на человека: физическое и эмоциональное истощение, ухудшение межличностных отношений и утрату профессиональной идентичности. Их понимание и диагностика являются важным шагом в создании мер профилактики и коррекции, направленных на сохранение психологического здоровья сотрудников.

Если у респондента высокий уровень эмоционального истощения и деперсонализации, но низкий уровень личных достижений, это свидетельствует о выраженном профессиональном выгорании. Напротив, низкие показатели по всем шкалам указывают на отсутствие признаков выгорания.

Методика Copenhagen Burnout Inventory (CBI) оценивает профессиональное выгорание с акцентом на специфику труда и индивидуальные аспекты. CBI включает три ключевые шкалы, каждая из которых оценивает отдельный аспект профессионального выгорания: личное выгорание, рабочее выгорание, выгорание в отношениях с клиентами. Методика представляет собой опросник с 19 утверждениями. Она подходит для использования в любых профессиональных сферах, включая помощь лицам, работающим в сфере здравоохранения, образования, государственной службы и других стрессовых профессий.

Результаты опроса показали высокий уровень эмоционального истощения как по MBI, так и по CBI, что указывает на необходимость разработки программ для восстановления ресурсов сотрудников. Деперсонализация оказалась более выраженной у мужчин, что может быть связано с особенностями стрессоустойчивости и восприятия работы; снижение личных достижений характерно для сотрудников старшего возраста, что требует внедрения мотивационных мер. Факторы работы и межличностные отношения значимо влияют на выгорание, что подтверждается высокими баллами по CBI.

Работникам были предложены рекомендации для преодоления синдрома профессионального выгорания и проводились мероприятия на развитие навыков стрессоустойчивости, эмоциональной регуляции и восстановление мотивации.

Мы выявили, что 50% респондентов находились на среднем уровне эмоционального состояния; 35% респондентов имели высокий уровень истощения; 25% респондентов продемонстрировали высокий уровень деперсонализации, проявляющийся в отстраненности от коллег и клиентов. Женщины показали более низкий уровень деперсонализации по сравнению с мужчинами. У 55% был выявлен средний уровень удовлетворенности своими достижениями. Высокий уровень снижения наблюдался у 25%, что особенно актуально для сотрудников старшего возраста. После выполнения рекомендаций уровень эмоционального истощения снизился на 26%, что указывает на восстановление ресурсов сотрудников. Уровень редукции личных достижений снизился на 17%, что свидетельствует о росте удовлетворенности результатами работы, особенно у сотрудников среднего и старшего возраста.

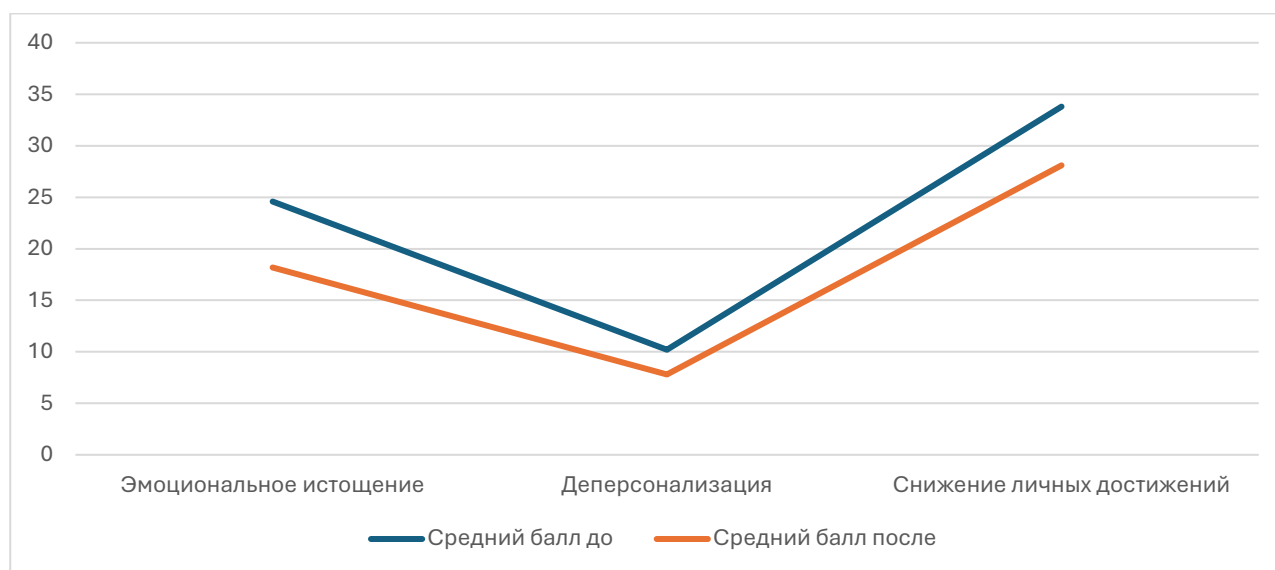


Рис. 3. Динамика изменений по опроснику МВИ

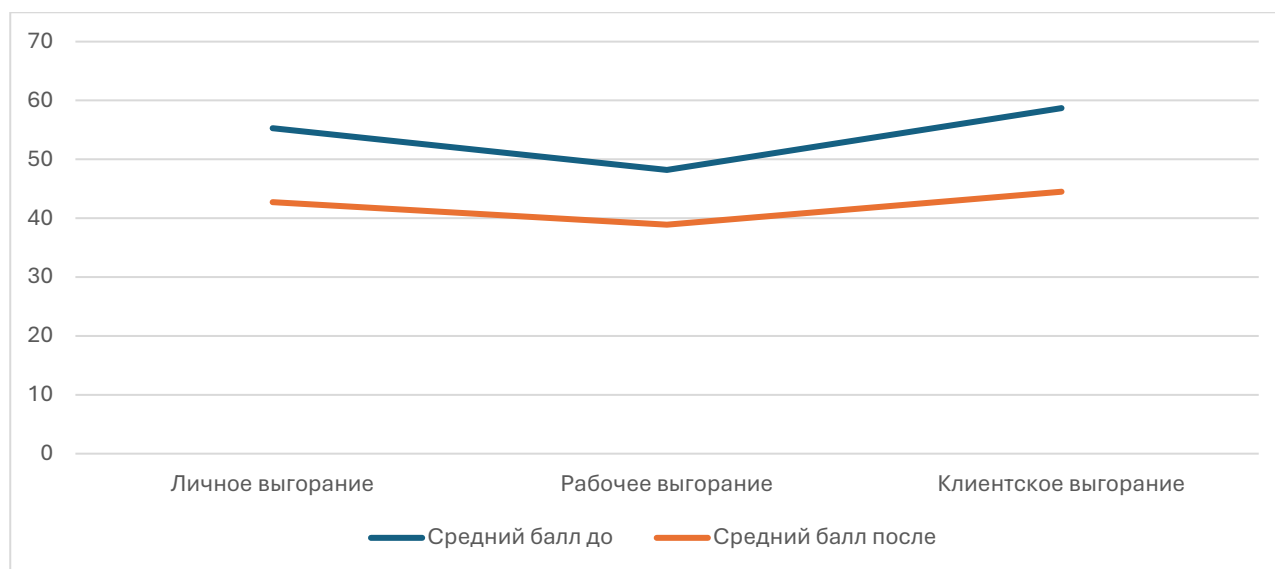


Рис. 4. Динамика изменений по опроснику СВИ

Профессиональное выгорание представляет собой сложное и многоуровневое явление, оказывающее значительное влияние на психологическое и физиологическое состояние работников, особенно в сфере государственной службы.

Результаты проведенного исследования подтвердили высокую распространенность симптомов выгорания среди сотрудников, а также выявили зависимость выраженности синдрома от возраста, стажа и характера выполняемых обязанностей. Внедрение программ социальной и психологической поддержки, направленных на развитие стрессоустойчивости, эмоциональной регуляции и повышение мотивации, показало положительную динамику в снижении уровня выгорания.

Это подчеркивает необходимость системного подхода к профилактике, включающего как индивидуальные, так и организационные меры. Формирование корпоративной культуры, ориентированной на заботу о психологическом благополучии сотрудников, является ключевым фактором в сохранении кадрового потенциала и повышении эффективности труда.

Литературы

1. Бойко В. В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других. 2-е изд. – Изд-во: Питер, 2004.
2. Водопьянова Н. Е., Старченкова Е. С. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. – СПб.: Питер, 2017. – 347 с.
3. Деркач А. А., Сластенин В. А. Акмеология государственной службы. – М.: Просвещение, 2005. – 290 с.
4. Кремнева Т. Л. Системный анализ психолого-педагогических технологий подготовки социальных работников в странах Британского Содружества // Системная психология и социология. М.: Издательство: Московский городской педагогический университет, 2015. № 4. С. 87–96.
5. Леонова А. Б., Кузнецова Е. В. Стресс-менеджмент. — М.: АСТ, 2018. — 254 с.
6. Лукьянов В. В., Водопьянова Н. Е., Орел В. Е. Современные проблемы исследования синдрома выгорания у специалистов коммуникативных профессий: коллективная монография. – Курск, 2008. – 336 с. 25, с. 36.
7. Маслач К., Джексон С. Эмоциональное выгорание на работе: причины и профилактика. – СПб.: Питер, 2016. – 320 с. - 28, с. 73.
8. Старченкова В. Е. Стресс и здоровье на рабочем месте // Психологический журнал, 2012. – 14 с.
9. <https://hbr.org/2021/03/how-to-measure-burnout-accurately-and-ethically>.