

**МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Красноярский государственный педагогический университет**  
**им. В. П. Астафьева»**  
(КГПУ им. В. П. Астафьева)

Институт социально-гуманитарных технологий  
Кафедра специальной психологии

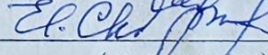
**Тарасенко Дарья Владимировна**  
**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

**ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПРОГРАММА ПРОФИЛАКТИКИ**  
**ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ ОФИСНЫХ РАБОТНИКОВ**

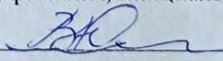
Направление подготовки 37.04.01 Психология  
Направленность (профиль) образовательной программы  
Психологическое консультирование и психотерапия

**ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:**


Заведующий кафедрой  
доктор психол. наук, доцент Е.А. Черенёва  
(ученая степень, ученое звание, фамилия, инициалы)

30.05.26   
(дата, подпись)

Руководитель магистерской программы  
канд. психол. наук, доцент Н.Ю. Верхотурова  
(ученая степень, ученое звание, фамилия, инициалы)

30.05.26   
(дата, подпись)

Научный руководитель  
канд. психол. наук, доцент Н.Г. Иванова  
(ученая степень, ученое звание, фамилия, инициалы)

30.05.2026   
(дата, подпись)

Обучающийся Тарасенко Д.В.  
(фамилия, инициалы)

Тарасенко 30.05.2026  
(дата, подпись)

Красноярск 2026

## **Реферат магистерской диссертации**

### **Структура магистерской диссертации:**

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы из 103 источников, 41 таблицы, 40 рисунков и 4 приложений.

### **Тема исследования:**

Психологическая программа профилактики эмоционального выгорания офисных работников.

### **Цель исследования:**

Изучить особенности эмоционального выгорания у офисных сотрудников, а также разработать и проверить эффективность программы его профилактики.

### **Объект исследования:**

Эмоциональное выгорание офисных работников как социально-психологический феномен.

### **Предмет исследования:**

Психологическая программа профилактики эмоционального выгорания офисных работников.

### **Гипотеза исследования:**

Эмоциональное выгорание офисных сотрудников зависит от личностных факторов и условий работы. Программа профилактики, развивающая ресурсы личности и поддерживающая организационную среду, способствует снижению уровня эмоционального выгорания и повышению психологического благополучия сотрудников.

### **В исследовании использовались следующие методы исследования:**

– теоретические методы: анализ, сравнение, обобщение и систематизация общей и специализированной психологической литературы по проблеме эмоционального выгорания;

– организационные методы: сравнительный метод;

– эмпирические методы: наблюдение, беседа, анкетирование, опрос, психодиагностическое тестирование;

– интерпретационные методы: качественный и количественный анализ результатов исследования, методы математико-статистической обработки данных.

#### **Психодиагностические методики исследования:**

1. Методика «Профессиональное выгорание» Кристина Маслач (Maslach Burnout Inventory – MBI) в адаптации Н. Е. Водопьяновой и Е. С. Старченковой;

2. Copenhagen Burnout Inventory (CBI);

3. Utrecht Work Engagement Scale (UWES).

#### **Теоретико-методологической основой исследования явились:**

модели эмоционального выгорания: трёхфакторная модель Кристина Маслач и Сюзан Джексон, уточнённая в работах Кристина Маслач и Майкл Лейтер; модель копенгагенской школы; ресурсоориентированные подходы Гилад Широм и Эванджелия Демероути; модель требований-ресурсов труда Арнольд Баккер и Эванджелия Демероути; теория сохранения ресурсов Стеван Хобфолл; теория самодетерминации Эдвард Деси и Ричард Райан; концепция психологического капитала Фред Лютанс и Кэрол Юссеф-Морган; теория психологической безопасности Эми Эдмондсон; организационно-культурные подходы Эдгар Шейн, Ким Камерон и Роберт Куинн; концепция трансформационного лидерства Бернад Басс и Брюс Авольо; подходы когнитивно-поведенческой терапии; методы осознанности и программа Mindfulness-Based Stress Reduction Джон Кабат-Зинн.

#### **Организация исследования:**

Эмпирическое исследование проводилось на базе сотрудников трёх крупных магазинов бытовой техники, входящих в единую розничную сеть, представленную на территории Российской Федерации. В исследовании приняли участие 40 работников офисных подразделений в возрасте от 25 до 35 лет.

### **Новизна исследования:**

Научная новизна исследования заключается в изучении эмоционального выгорания офисных работников с учётом влияния как личностных, так и организационных факторов, включая особенности организационной культуры и стиля руководства. Разработана и апробирована психологическая программа профилактики эмоционального выгорания, направленная на укрепление личностных ресурсов, развитие стрессоустойчивости и повышение психологического благополучия сотрудников.

### **Теоретическая значимость исследования:**

Теоретическая значимость исследования состоит в уточнении роли личностных и организационных факторов в формировании риска эмоционального выгорания, проявляющегося в эмоциональном истощении, деперсонализации, снижении чувства профессиональной успешности и общей продуктивности деятельности.

### **Практическая значимость исследования:**

Практическая значимость исследования определяется тем, что результаты эмпирического этапа позволяют более точно описать особенности проявления эмоционального выгорания у офисных сотрудников, а также выявить условия его формирования. Разработанная программа профилактики может быть использована психологами, HR-специалистами и руководителями организаций для профилактики эмоционального выгорания, повышения стрессоустойчивости, улучшения психологического климата и повышения эффективности профессиональной деятельности сотрудников.

### **По теме диссертации опубликованы 2 научные статьи:**

1. Тарасенко Д. В. «Эмоциональное выгорание офисных работников: роль организационной культуры и стиля руководства» // Стратегии устойчивого развития: социальные, экономические и юридические аспекты: материалы VI Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участ. – Чебоксары: ИД «Среда», 2025. – С. 195–196.

2. Тарасенко Д. В. «Методы профилактики эмоционального выгорания у работников» // Педагогика, психология, общество: от теории к практике: материалы Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участ. – Чебоксары: ИД «Среда», 2026. – С. 462–465.

## **Master's Thesis Abstract**

### **Structure of the Master's Thesis**

The final qualifying work consists of an introduction, three chapters, a conclusion, a bibliography containing 103 sources, 41 tables, 40 figures, and 4 appendices.

### **Research Topic**

Psychological Program for the Prevention of Emotional Burnout Among Office Employees

### **Research Objective**

To examine the characteristics of emotional burnout among office employees and to develop and evaluate the effectiveness of a burnout prevention program.

### **Research Object**

Emotional burnout among office employees as a socio-psychological phenomenon.

### **Research Subject**

A psychological program for the prevention of emotional burnout among office employees.

### **Research Hypothesis**

Emotional burnout among office employees is influenced by both personal factors and working conditions. A prevention program aimed at strengthening personal resources and supporting the organizational environment contributes to reducing emotional burnout and improving employees' psychological well-being.

### **Research Methods**

The following research methods were employed:

- Theoretical methods: analysis, comparison, synthesis, and systematization of general and specialized psychological literature on emotional burnout;
- Organizational methods: comparative method;
- Empirical methods: observation, interviews, questionnaires, surveys, and psychodiagnostic testing;

– Interpretative methods: qualitative and quantitative analysis of research findings, as well as mathematical and statistical data processing techniques.

### **Psychodiagnostic Instruments**

1. Maslach Burnout Inventory (MBI), adapted by N. E. Vodopyanova and E. S. Starchenkova;

2. Copenhagen Burnout Inventory (CBI);

3. Utrecht Work Engagement Scale (UWES).

### **Theoretical and Methodological Framework**

The study is based on the following theoretical approaches and models:

– The burnout models developed by Christina Maslach and Susan Jackson, further refined by Christina Maslach and Michael Leiter;

– The Copenhagen School model of burnout;

– Resource-oriented approaches proposed by Gilad Shirom and Evangelia Demerouti;

– The Job Demands–Resources (JD-R) Model developed by Arnold Bakker and Evangelia Demerouti;

– Conservation of Resources Theory by Stevan Hobfoll;

– Self-Determination Theory by Edward Deci and Richard Ryan;

– Psychological Capital Theory by Fred Luthans and Carolyn Youssef-Morgan;

– Psychological Safety Theory by Amy Edmondson;

– Organizational culture approaches developed by Edgar Schein, Kim Cameron, and Robert Quinn;

– Transformational Leadership Theory by Bernard Bass and Bruce Avolio;

– Cognitive Behavioral Therapy approaches;

– Mindfulness-based methods and the Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) program developed by Jon Kabat-Zinn.

### **Research Organization**

The empirical study was conducted among employees of three large

consumer electronics stores belonging to a unified retail chain operating throughout the Russian Federation. The sample consisted of 40 office employees aged between 25 and 35 years.

### **Research Novelty**

The scientific novelty of the study lies in examining emotional burnout among office employees while considering the influence of both personal and organizational factors, including organizational culture and leadership style. A psychological burnout prevention program was developed and tested, aimed at strengthening personal resources, enhancing resilience, and improving employees' psychological well-being.

### **Theoretical Significance**

The theoretical significance of the study lies in clarifying the role of personal and organizational factors in the development of emotional burnout risk, manifested through emotional exhaustion, depersonalization, reduced professional accomplishment, and decreased overall work performance.

### **Practical Significance**

The practical significance of the study is determined by the fact that the empirical findings provide a more comprehensive understanding of how emotional burnout manifests among office employees and identify the conditions contributing to its development. The proposed prevention program may be utilized by psychologists, HR professionals, and organizational leaders to prevent emotional burnout, enhance resilience, improve the psychological climate within organizations, and increase employees' professional effectiveness.

### **Publications Related to the Thesis**

1. Tarasenko, D. V. "Emotional Burnout Among Office Employees: The Role of Organizational Culture and Leadership Style" // Strategies for Sustainable Development: Social, Economic, and Legal Aspects: Proceedings of the VI All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation. Cheboksary: Sreda Publishing House, 2025. pp. 195–196.

2. Tarasenko, D. V. “Methods for Preventing Emotional Burnout Among Employees” // *Pedagogy, Psychology, Society: From Theory to Practice: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation*. Cheboksary: Sreda Publishing House, 2026. pp. 462–465.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ ОФИСНЫХ РАБОТНИКОВ .....	10
1.1 Эмоциональное выгорание как форма профессионального стресса ...	10
1.2 Прикладные аспекты проблемы эмоционального выгорания .....	19
1.3 Методы и приёмы снижения эмоционального выгорания офисных сотрудников и формирования здоровой корпоративной среды .....	28
Выводы по первой главе .....	38
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ ОФИСНЫХ РАБОТНИКОВ .....	41
2.1 Описание и проведение исследования .....	41
2.2 Анализ результатов констатирующего этапа эксперимента .....	47
Выводы по второй главе .....	70
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПРОФИЛАКТИКИ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ ОФИСНЫХ РАБОТНИКОВ .....	72
3.1. Научно-методологические подходы к профилактике эмоционального выгорания офисных работников .....	72
3.2. Содержание программы профилактики эмоционального выгорания офисных работников .....	77
3.3 Анализ результатов контрольного этапа эксперимента .....	82
Выводы по третьей главе .....	114
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	116
БИБЛИОГРАФИЯ .....	119
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	126

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Современные условия труда предъявляют к человеку всё более высокие требования, что отражается не только на его профессиональной эффективности, но и на психологическом благополучии. Современный офисный труд характеризуется постоянной динамикой и возрастанием требований к человеку. Если ещё несколько десятилетий назад работа в офисе ассоциировалась с относительной стабильностью и предсказуемостью, то сегодня она связана с большим количеством задач и с высокой скоростью их выполнения, с необходимостью постоянного обучения, большим объёмом коммуникаций и цифровой перегрузкой [21; 34; 44]. Работники вынуждены ежедневно решать несколько разнотипных задач одновременно, соблюдать строгие дедлайны и поддерживать высокую продуктивность в условиях конкурентной среды. Всё это создаёт основу для формирования хронического стресса и, как следствие, эмоционального выгорания [28; 32; 44].

Эмоциональное выгорание признано в международной классификации болезней (МКБ-11) как фактор, связанный с профессиональной деятельностью и влияющий на психическое здоровье [63; 71]. Этот феномен определяется как состояние эмоционального истощения, деперсонализации и снижения чувства личных достижений [31; 59]. При этом его распространённость среди офисных работников в последние годы демонстрирует тревожные тенденции. Согласно исследованиям Gallup (2022), около 60% сотрудников офисной сферы по всему миру испытывают симптомы выгорания хотя бы раз в неделю, а примерно 20% – ежедневно [57]. В отчётах Всемирной организации здравоохранения подчёркивается, что профессиональное выгорание становится одной из ведущих угроз психологическому благополучию и устойчивости сотрудников в современных организациях [63; 71].

В России ситуация также приобретает острый характер. По данным исследований последних лет, более половины офисных сотрудников отмечают признаки хронической усталости, эмоционального истощения и сниженной

мотивации [17; 34; 39; 44]. Это приводит к увеличению числа ошибок в работе, росту текучести кадров, снижению лояльности персонала и ухудшению корпоративного климата. Таким образом, проблема выгорания выходит за рамки индивидуальной психологии и приобретает социально-экономическое значение: организации теряют продуктивность, несут финансовые издержки, связанные с заменой сотрудников и лечением последствий стрессовых расстройств [17; 34; 39; 44].

Особое внимание в последние годы уделяется различиям в проявлении выгорания у специалистов разных профессий. Традиционно объектом исследований становились представители сфер «человек – человек» – врачи, учителя, социальные работники, психологи [3; 8; 49]. Но и офисные сотрудники в силу особенностей их деятельности сталкиваются с не менее высоким уровнем эмоциональной нагрузки. Постоянные онлайн-коммуникации, работа в условиях «многозадачности 24/7», отсутствие чёткой границы между работой и личной жизнью, особенно в условиях удалённого и гибридного форматов занятости, приводят к состоянию хронического перенапряжения [27; 34; 44]. Несмотря на это, данная категория специалистов до сих пор остаётся сравнительно малоизученной в контексте эмоционального выгорания, что делает исследование крайне актуальным.

Дополнительным фактором риска для офисных работников является специфика организационной культуры. Организационная культура определяет нормы, ценности и правила взаимодействия в коллективе. Если она основана на высокой конкуренции, жёстком контроле, отсутствии поддержки и доверия, то уровень стресса и вероятность выгорания сотрудников существенно возрастают [19; 48]. Напротив, поддерживающая корпоративная среда, где ценятся сотрудничество, взаимопомощь и развитие, может выступать защитным фактором и снижать риск профессионального истощения [19; 48].

Не менее важным фактором выступает стиль руководства. Руководители, использующие директивные или авторитарные подходы, часто провоцируют у сотрудников ощущение беспомощности и низкой значимости,

что ускоряет процесс выгорания. В то же время демократичный, поддерживающий или трансформационный стиль руководства способствует вовлеченности работников, повышает их психологическую устойчивость и снижает вероятность развития эмоционального истощения [12; 19; 22]. В этом контексте исследования показывают, что именно руководитель играет ключевую роль в профилактике профессионального выгорания: от его стиля коммуникации и управленческих решений напрямую зависит эмоциональный климат в коллективе [12; 19; 22].

Таким образом, актуальность исследования обусловлена рядом факторов:

Ростом числа офисных профессий, подверженных риску эмоционального выгорания из-за постоянных изменений, высокой интенсивности работы и цифровой перегрузки [27; 34; 44].

Недостаточной изученностью влияния организационной культуры и стиля руководства на уровень выгорания офисных сотрудников по сравнению с другими профессиями [19; 48].

Социально-экономическими последствиями выгорания, проявляющимися в снижении производительности, росте текучести кадров, ухудшении корпоративного климата и дополнительных издержках для организаций [17; 34; 39; 44].

Необходимостью разработки и апробации психологических программ профилактики, которые будут учитывать не только индивидуальные, но и организационные факторы, способные снизить риск выгорания и повысить устойчивость работников [4; 63; 71].

То есть проблема эмоционального выгорания офисных сотрудников сегодня имеет как научное, так и прикладное значение. Она требует системного изучения, направленного не только на описание проявлений выгорания, но и на разработку эффективных профилактических программ, ориентированных на взаимодействие индивидуальных ресурсов личности и организационных условий труда.

**Цель исследования** – изучить особенности эмоционального выгорания у офисных сотрудников, а также разработать и проверить эффективность программы его профилактики.

Для достижения цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Рассмотреть основные подходы к определению и характеристике феномена эмоционального выгорания.

2. Провести исследование и выявить особенности эмоционального выгорания офисных сотрудников.

3. Разработать и апробировать психологическую программу профилактики эмоционального выгорания офисных работников, направленной на укрепление личностных ресурсов, формирование навыков стрессоустойчивости и оценить ее эффективность.

**Объект исследования** – эмоциональное выгорание офисных работников как социально-психологический феномен.

**Предмет исследования** – психологическая программа профилактики эмоционального выгорания офисных работников

**Гипотеза исследования:** Эмоциональное выгорание офисных сотрудников зависит от личных факторов и условий работы. Программа профилактики, развивающая ресурсы личности и поддерживающая организационную среду, снижает выгорание и повышает психологическое благополучие.

**Теоретико-методологической основой исследования** явились: модели эмоционального выгорания: трёхфакторная модель К. Маслач и С. Джексона [33], уточнённая в работах К. Маслач и М. Лейтера [31; 32]; модель копенгагенской школы; ресурсоориентированные подходы Г. Широма и Э. Демероути; модель требований-ресурсов труда: А. Баккер и Э. Демероути [53; 56; 70]; теория сохранения ресурсов С. Хобфолл; теории мотивации и благополучия: теория самодетерминации Э. Деси и Р. Райана; концепция психологического капитала Ф. Лютанса и К. Юссеф-Моргана [28]; теория психологической безопасности Э. Эдмондсона; организационно-культурные

подходы: Э. Шейн, К. Камерон и Р. Куинн [48;19]; концепция трансформационного лидерства Б. Басса и Б. Авольо; подходы к профилактике профессионального стресса: когнитивно-поведенческая терапия; методы осознанности и программа Mindfulness-Based Stress Reduction Дж. Кабат-Зинна [18; 42].

**Методы исследования:** подбор методов определялся целью, гипотезой и поставленными задачами работы. В ходе исследования применялись как теоретические, так и эмпирические подходы. К теоретическим методам был отнесён анализ общей и специализированной научно-методической литературы по рассматриваемой проблеме. К эмпирическим методам были отнесены: методы включённого наблюдения и беседы с офисными сотрудниками [23; 41], опрос и анкетирование, направленные на выявление субъективных проявлений эмоционального выгорания и стрессовых факторов [65; 66], тестирование с применением стандартизированных психодиагностических методик.

В исследовании использовались психодиагностические **методики:**

– методика «Профессиональное выгорание» К. Маслач (Maslach Burnout Inventory – MBI, 1981 в адаптации Н. Е. Водопьяновой, Е. С. Старченковой (2001г.)) [33],

– Копенгагенский опросник выгорания (Copenhagen Burnout Inventory – CBI, 2005) [67],

– Утрехтская шкала вовлечённости в работу (Utrecht Work Engagement Scale – UWES, 2002) [62].

В процессе исследования использовались методы количественной и качественной обработки данных, а также интерпретационные методы.

**Организация исследования:** эмпирическая часть работы была реализована на базе сотрудников трёх крупных магазинов бытовой техники, входящих в единую розничную сеть, представленную на территории Российской Федерации. В исследовании приняли участие 40 работников офисных подразделений в возрасте от 25 до 35 лет.

**Этапы проведения исследования:** работа проводилась в четыре последовательных этапа в период с сентября 2024 года по март 2026 года.

Первый этап – подготовительный (сентябрь 2024 г. – апрель 2025 г.). На данном этапе осуществлялось изучение и теоретический анализ психологической литературы по теме исследования.

Второй этап (сентябрь 2025 г. – ноябрь 2025 г.). Проводился отбор диагностических методик, а также реализация констатирующего эксперимента с последующим количественным и качественным анализом данных, направленным на выявление специфики эмоционального выгорания у офисных сотрудников.

Третий этап (декабрь 2025 г. – февраль 2026 г.). Осуществлялось теоретическое обоснование, разработка и внедрение психологической программы профилактики эмоционального выгорания офисных работников.

Четвёртый этап (март 2026 г. – апрель 2026 г.). Проводился сопоставительный анализ результатов исследования с использованием качественных и количественных методов, а также оценка эффективности реализованной программы профилактики. Оформление текста работы.

**Теоретическая значимость исследования** состоит в уточнении роли личностных и организационных факторов в формировании риска эмоционального выгорания, проявляющегося в истощении, деперсонализации, снижении чувства профессиональной успешности и общей продуктивности деятельности.

**Практическая значимость исследования** определяется тем, что результаты эмпирического этапа позволяют более точно описать, как именно проявляется эмоциональное выгорание у офисных сотрудников, а также выявить условия, при которых оно формируется. Полученные данные могут служить основой для разработки программ профилактики и психологической коррекции выгорания, а также использоваться в консультативной работе с

руководителями и HR-специалистами. Кроме того, они применимы при создании корпоративных программ, направленных на снижение уровня стресса и развитие устойчивости персонала. Практическая реализация таких мер способствует уменьшению выраженности выгорания, росту удовлетворенности трудом и повышению эффективности деятельности сотрудников. В рамках исследования предлагаются конкретные направления профилактики: обучение руководителей навыкам управления, совершенствование внутриорганизационного взаимодействия, формирование поддерживающей корпоративной среды, а также обеспечение баланса между профессиональной и личной сферами.

**Апробация:**

1. Тарасенко Д. В. Эмоциональное выгорание офисных работников: роль организационной культуры и стиля руководства: сборник трудов конференции. // Стратегии устойчивого развития: социальные, экономические и юридические аспекты: материалы VI Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участ. (Чебоксары, 16 июня 2025 г.) / редкол.: Э. В. Фомин [и др.] – Чебоксары: ИД «Среда», 2025. – С. 195-196. – ISBN 978-5-907965-81-2.

2. Тарасенко Д. В. Методы профилактики эмоционального выгорания у работников: сборник трудов конференции. // Педагогика, психология, общество: от теории к практике: материалы Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участ. (Чебоксары, 22 апр. 2026 г.) / редкол.: Ж. В. Мурзина [и др.]. – 2026. – Чебоксары: ИД «Среда», 2026. – С. 462-465. – ISBN 978-5-908083-91-1.

**Структура работы:** выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 103 источников, 41 таблицы, 40 рисунков и 4-х приложений.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ ОФИСНЫХ РАБОТНИКОВ

### 1.1 Эмоциональное выгорание как форма профессионального стресса

Феномен эмоционального выгорания впервые был зафиксирован и описан в 1974 году американским психиатром Х. Фрейденбергером. Он обратил внимание на состояние хронической усталости, эмоционального истощения и циничного отношения к коллегам у специалистов, работающих в сфере «человек-человек». Эти наблюдения стали отправной точкой для формирования концепции эмоционального выгорания и стимулировали дальнейшие научные исследования в области психологии труда и организационной психологии. Впоследствии К. Маслач и С. Джексон развили данную концепцию, предложив многомерную модель, включающую три ключевых компонента: эмоциональное истощение, деперсонализацию и редукцию личных достижений [31;33].

В отечественной психологии интерес к проблеме эмоционального выгорания активно развивался с конца 1980-х – начала 1990-х годов. Важный вклад внес В.В. Бойко, разработавший авторскую методику диагностики, ориентированную на выявление стадий и симптомов профессионального выгорания, что позволило адаптировать исследование выгорания к российским условиям. [8]. Значимыми также являются исследования В.Е. Водопьяновой и Е.С. Старченковой, которые акцентировали внимание на психологических механизмах профессионального стресса и роли организационных факторов [10].

История изучения феномена показывает быстрый прогресс: от первых клинических наблюдений прошло всего несколько десятилетий до признания выгорания глобальной проблемой в трудовой психологии. В 2019 году Всемирная организация здравоохранения официально признала эмоциональное выгорание синдромом. Оно рассматривается как явление, связанное преимущественно с профессиональной деятельностью, и включено

во Всемирную классификацию болезней МКБ-11, что подчеркнуло его значимость как научной и практической проблемы [63;71].

В современной научной литературе эмоциональное выгорание трактуется как состояние физического, психического и эмоционального истощения, формирующееся под влиянием длительного профессионального стресса [10; 26; 31]. По определению К. Маслач, выгорание представляет собой синдром, возникающий у работников в результате хронического воздействия стрессовых факторов, связанных с их профессиональной деятельностью. [31]. Отечественный исследователь В.В. Бойко рассматривает выгорание как динамический процесс, включающий постепенное формирование симптомов, сгруппированных в три блока: напряжение, резистенция и истощение [8]. Водопьянова В.Е. определяет данный феномен как особую форму профессиональной деформации личности, возникающую под влиянием стрессовых факторов организационной среды [10].

Существенный вклад в развитие понятий эмоционального выгорания внесли и зарубежные авторы. Так, Д. Литер и К. Шауфели подчеркивают, что ключевым элементом выгорания является именно эмоциональное истощение, тогда как другие проявления (цинизм, редукция достижений) выступают его следствием [31; 49; 59]. В международной классификации болезней (МКБ-11) синдром эмоционального выгорания рассматривается как результат хронического стресса на рабочем месте, неуспешно преодоленного индивидом [63; 71].

Так, несмотря на разнообразие подходов, большинство исследователей сходятся во мнении, что эмоциональное выгорание представляет собой многоуровневый синдром, включающий психологические, поведенческие и физиологические проявления.

Классическая модель К. Маслач и С. Джексона включает три симптомокомплекса:

1. Эмоциональное истощение – ощущение усталости, снижение способности к эмпатии и эмоциональной вовлеченности.

2. Деперсонализация (цинизм) – отчуждённое, формальное отношение к людям, с которыми приходится взаимодействовать по работе.

3. Редукция профессиональных достижений – ощущение падения компетентности и эффективности [31;33]

4. В.В. Бойко предложил поэтапную модель, включающую три стадии: Напряжение (переживание психотравмирующих обстоятельств, чувство «загнанности»).

1. Резистенция (эмоциональная экономия, избирательная эмоциональная черствость).

2. Истощение (снижение энергетического тонуса, психосоматические нарушения, общая деперсонализация) [8].

В исследованиях Водопьяновой и Старченковой подчеркивается, что выгорание сопровождается не только эмоциональными и когнитивными нарушениями, но и физиологическими проявлениями – нарушением сна, головными болями, склонностью к психосоматическим расстройствам [10].

Данные международных исследований подтверждают, что выгорание имеет сложную структуру проявлений. Согласно отчету Gallup (2023), наиболее часто фиксируются хроническая усталость, эмоциональное отчуждение и снижение вовлеченности в рабочий процесс [57].

Сопоставление отечественных и зарубежных подходов показывает различия в акцентах:

– в работах зарубежных авторов (К. Маслач, М. Лейтер, У. Шауфели) центральное место занимает влияние организационной среды и эмоционального истощения как ключевого компонента синдрома [31; 32; 49];

– российские исследователи (В.В. Бойко, Н.Е. Водопьянова) больше внимания уделяют личностным особенностям и явлению профессиональной деформации [8; 10];

– в международных классификациях, включая документы ВОЗ и МКБ-11, выгорание рассматривается как феномен, связанный исключительно с

профессиональной деятельностью, и не относится к категории психических расстройств [63; 71].

Таким образом, эмоциональное выгорание можно рассматривать как многоуровневое образование, возникающее под влиянием как индивидуальных, так и организационных факторов.

Организационная культура играет значимую роль в поддержании психологического благополучия работников. Через систему норм, ценностей и принятых моделей взаимодействия она формирует среду, которая либо снижает, либо усиливает риск развития выгорания [19; 36; 48].

Не менее важен стиль руководства, поскольку именно он во многом задает эмоциональный фон в коллективе. Классические исследования (К. Левин, Р. Липпит, Р. Уайт), а также современные концепции лидерства (Б. Басс, Б. Аволио) показывают, что демократический и трансформационный стили управления способствуют снижению уровня выгорания, тогда как авторитарный и попустительский стили, напротив, усиливают его вероятность [55; 93].

Особое значение имеет уровень эмоциональной компетентности руководителя. В работах Д. Гоулмана подчеркивается, что развитый эмоциональный интеллект позволяет снижать напряжение в коллективе и поддерживать психологическую безопасность сотрудников. Современные эмпирические данные также свидетельствуют о том, что такие руководители способствуют повышению устойчивости команды к стрессу [12]. Современные исследования подтверждают, что руководители с высоким уровнем эмоциональной компетентности укрепляют устойчивость коллектива [57; 73].

В целом развитие представлений о выгорании – от первых описаний до современных моделей – позволяет рассматривать его как форму профессионального стресса, включающую взаимосвязанные психологические, организационные и социальные компоненты. Оно проявляется на разных уровнях: эмоциональном, когнитивном и

физиологическом. Современные исследования подтверждают, что наряду с личностными характеристиками ключевое значение имеют организационная культура и стиль руководства, определяющие эмоциональную атмосферу и устойчивость сотрудников к профессиональным нагрузкам. Современные исследования подчеркивают, что эмоциональное выгорание – это не просто следствие длительного утомления, а комплексный адаптационный механизм, возникающий в условиях хронического организационного давления. Как отмечают К. Маслач и М. Лейтер, развитие выгорания связано с нарушением баланса между требованиями работы и ресурсами работника: когда объем задач превышает возможности эмоционального восстановления, запускается процесс постепенного истощения энергетических, эмоциональных и когнитивных ресурсов специалиста [30].

Профессиональный стресс рассматривается как ключевой детерминант выгорания. Согласно транзакционной теории стресса Р Лазаруса, эмоциональные реакции индивида зависят от когнитивной оценки ситуации: воспринимается ли она как угрожающая, неопределённая или превышающая ресурсы личности [93; 96]. При систематическом восприятии рабочих требований как чрезмерных формируется хроническая стрессовая реакция, которая постепенно приводит к истощению ресурсов.

При этом важно различать стресс и выгорание: стресс может носить кратковременный характер, тогда как выгорание развивается при длительном воздействии нерегулируемого напряжения и отсутствии эффективных способов его преодоления [8; 10; 31].

С нейробиологической точки зрения длительный стресс сопровождается изменениями в функционировании гипоталамо-гипофизарно-адреналовой системы, что отражается на гормональной регуляции (в частности, кортизола и АКТГ). Это приводит к повышенной утомляемости, снижению концентрации внимания, нарушениям сна и эмоциональной нестабильности [11; 27; 36].

Таким образом, результаты нейропсихологических исследований подтверждают, что эмоциональное выгорание представляет собой сложное состояние, формирующееся на пересечении психических и физиологических процессов.

Хроническая активация стресс-реакции не только снижает субъективное благополучие человека, но и истощает его адаптационные ресурсы, создавая устойчивую уязвимость к внешним нагрузкам. В этом контексте становится очевидным, что выгорание не является изолированным феноменом, а развивается в тесной взаимосвязи с условиями жизнедеятельности и профессиональной среды.

Особую значимость данное положение приобретает при анализе современных трансформаций трудовой деятельности, поскольку именно они во многом определяют характер и интенсивность стрессовых воздействий на личность специалиста.

Актуальность проблемы усиливается при рассмотрении эмоционального выгорания в контексте современных моделей труда. Развитие цифровой экономики, гибридных форм работы и постоянной доступности сотрудников (always-on режим) привело к появлению новых факторов риска выгорания. Исследования последних лет фиксируют рост эмоционального истощения у офисных сотрудников, связанный с:

- высокой когнитивной нагрузкой;
- постоянным переключением между задачами;
- информационным перенасыщением;
- высокой интенсивностью онлайн-коммуникации;
- размытостью границ «работа–личная жизнь» [11; 27; 36].

Так, по данным Gallup (2023), офисные сотрудники, работающие в условиях мультизадачности и постоянной цифровой доступности, имеют на 60 % более высокий риск эмоционального истощения по сравнению с работниками традиционного офлайн-графика [57].

В отечественной и зарубежной литературе выделены ряд ключевых механизмов, объясняющих развитие синдрома выгорания:

– Эмоциональное истощение как результат хронического стрессового напряжения.

– Работник ощущает потерю энергии, снижает эмпатию, теряет способность включаться в рабочие задачи.

– Редукция личных достижений как результат когнитивной переоценки собственных компетенций.

– Формируются негативные убеждения о себе, чувство беспомощности, потеря профессиональной мотивации.

Деперсонализация как психологическая защита

Специалист дистанцируется от клиентов, коллег, перестает воспринимать рабочие взаимодействия как значимые.

Нарушение саморегуляции

Снижается способность управлять эмоциями, поддерживать продуктивное мышление, контролировать импульсивные реакции.

Искажение мотивации.

Переход от внутренней (интерес, профессиональный рост) к внешней (только выполнение обязанностей), что приводит к снижению вовлеченности [29; 34].

В научной литературе выделяются личностные характеристики, повышающие уязвимость к выгоранию:

– перфекционизм (стремление к идеальному выполнению задач, высокий уровень самокритики);

– завышенная ответственность;

– эмпатическая чувствительность;

– склонность к подавлению эмоций;

– высокая зависимость от внешней оценки;

– низкий уровень стрессоустойчивости и навыков саморегуляции [3; 10; 39].

Исследования К. Шауфели показывают, что эмоционально стабильные, оптимистичные сотрудники с развитым эмоциональным интеллектом имеют значительно меньший риск выгорания [4; 15; 19; 43].

Организационная культура и стиль руководства играют ключевую роль в формировании или предотвращении выгорания. Среди факторов риска выделяют:

- высокую неопределённость и отсутствие прозрачности управленческих решений;
- дефицит обратной связи;
- плохой психологический климат;
- авторитарный стиль руководства;
- игнорирование эмоциональных потребностей сотрудников;
- несбалансированность нагрузки и ресурсов;
- отсутствие возможностей профессионального роста [8; 10; 15; 20].

Напротив, поддерживающая культура, основанная на ценностях уважения, признания и сотрудничества, формирует чувство психологической безопасности, уменьшает тревожность и способствует снижению уровня выгорания.

Эмоциональное выгорание работников во многом зависит от условий, складывающихся внутри организации. Важную роль здесь играет руководитель. Поскольку именно от его подхода к управлению зависят характер рабочих отношений, распределение ответственности и общий психологический климат в коллективе. Поэтому анализ особенностей руководства позволяет лучше понять причины возникновения эмоционального истощения у сотрудников.

Результаты исследований свидетельствуют о том, что стиль руководства связан с уровнем эмоционального благополучия сотрудников. При ориентации руководителя на сотрудничество, поддержку и развитие персонала создаются условия, которые позволяют работникам сохранять профессиональную мотивацию и положительное отношение к своей

деятельности. Важное значение имеют справедливая организация труда и признание вклада каждого сотрудника. Они способствуют снижению эмоционального напряжения.

Если в организации преобладает авторитарный метод управления, ситуация может складываться иначе. Избыточный контроль, недостаточная вовлечённость сотрудников в принятие решений и недостаток открытого общения способны усиливать стрессовые переживания. Это отрицательно отражается на психологическом состоянии работников и повышает риск развития эмоционального выгорания [55].

Эмоциональный интеллект руководителя также рассматривается как критический фактор. Д. Гоулман подчёркивает, что лидер с низкой эмоциональной компетентностью не способен эффективно управлять конфликтами и стрессом в коллективе, что приводит к росту напряжённости и ухудшению климата [12].

Сегодня в науке выделяются несколько новых подходов исследования выгорания:

– ресурсная модель (JD–R model) – рассматривает выгорание как результат дисбаланса между требованиями работы (job demands) и ресурсами (job resources) [53; 56; 70];

– позитивная психология труда – изучает факторы вовлеченности, удовлетворённости и профессионального благополучия как антитезу выгорания (Шауфели, Баккер) [49; 53];

– нейropsychологические исследования – анализируют изменения в функциях мозга, связанных с длительным стрессом [44];

– организационная диагностика – оценивает культуру, стиль лидерства, климат, уровень поддержки [19; 48];

– дигитальная эпидемиология выгорания – изучает влияние технологий, удаленной работы, постоянной доступности [11; 27].

Таким образом, эмоциональное выгорание в современных исследованиях рассматривается как многомерный феномен, возникающий на

пересечении индивидуальных, организационных и социальных факторов. Оно представляет собой особую форму профессионального стресса, характеризующуюся глубокими эмоциональными, когнитивными и физиологическими изменениями. Роль организационной культуры и стиля руководства становится ключевой, поскольку именно они определяют условия, в которых формируется благополучие или эмоциональное истощение работников.

## **1.2 Прикладные аспекты проблемы эмоционального выгорания**

Эмоциональное выгорание это одна из ключевых угроз психологическому благополучию работников в XXI веке. Оно отражает последствия хронического профессионального стресса, который сопровождает офисную занятость, сферу «человек-человек» и новые профессии цифровой экономики. Для сотрудника это усталость, потеря интереса к работе и риски для здоровья, а для организации - снижение производительности, рост текучести кадров и формирование неблагоприятного климата [5; 23; 39]. Включение выгорания в классификацию МКБ-11 как профессионального феномена стало подтверждением того, что речь идёт не о частном психологическом явлении, а о глобальной социальной проблеме [63;71].

Синдром развивается постепенно: сначала проявляется раздражительность, трудности со сном, утомляемость, затем – отчуждённость, потеря интереса к профессии, а на поздних этапах – серьёзные психосоматические нарушения [8; 10]. Бойко выделяет три стадии: напряжение, резистенция и истощение, показывая, что процесс выгорания является динамическим [8]. Современные исследования Gallup также фиксируют: сотрудники, находящиеся в состоянии выгорания, демонстрируют низкий уровень вовлеченности и чаще совершают ошибки

[57]. Это разрушает не только профессиональное развитие, но и личностную идентичность человека.

На уровне организации выгорание приводит к «скрытым потерям»: росту числа больничных, снижению качества обслуживания, увеличению конфликтов и падению общей эффективности деятельности [10; 21]. Там, где руководство не обращает внимания на эмоциональное состояние сотрудников, коллектив постепенно утрачивает устойчивость. Поэтому сегодня прикладной интерес к теме выражается не только в психологии труда, но и в менеджменте, HR и стратегическом управлении [21; 34; 48].

Ключевым фактором, определяющим вероятность развития выгорания, становится организационная культура. Согласно Э. Шейну, она задаёт базовые ценности и нормы, влияющие на стиль взаимодействия и психологическую атмосферу [48]. Поддерживающая культура снижает уровень стресса, в то время как бюрократизированная и иерархическая повышает риски. В модели Камерона и Куинна наиболее благоприятна для профилактики «клановая» культура, ориентированная на доверие и заботу, тогда как «рыночная», основанная на конкуренции и давлении результата, способствует быстрому истощению [19]. Таким образом, организационная культура выступает не только как риск, но и как ресурс для профилактики выгорания.

Большое значение имеет и стиль руководства. Ещё К. Левин, Р. Липпит и Р. Уайт показали, что авторитарный стиль усиливает напряжение, а демократический снижает его [6]. Современные модели трансформационного лидерства (Б.М. Басс, Б.Д. Аволио) подтверждают: вовлечённость, поддержка и вдохновляющая цель защищают сотрудников от истощения [55]. В отличие от этого, транзакционный или попустительский стиль усиливает риски. Российские исследования также указывают, что руководитель является «эмоциональным регулятором» коллектива: от его стиля зависит климат и уровень стресса [21].

Также эмоциональный интеллект руководителя становится ещё одним прикладным ресурсом профилактики. По Д. Гоулману, лидер с высоким

эмоциональным интеллектом способен распознавать эмоции сотрудников и регулировать напряжённые ситуации [12]. Это особенно актуально в офисных коллективах, где ежедневное взаимодействие задаёт эмоциональный фон. Современные отечественные работы показывают, что высокий уровень эмоциональной компетентности руководителей напрямую связан с меньшей выраженностью выгорания у сотрудников [65;71].

Прикладной анализ невозможен без учёта того, что выгорание проявляется неравномерно. Его выраженность зависит от специфики труда, уровня организационной поддержки и индивидуальных особенностей [23;30]. Современные исследования выделяют несколько наиболее уязвимых категорий: офисные сотрудники и менеджеры, специалисты профессий типа «человек – человек» (педагоги, медики, HR), а также работники IT-сферы.

У офисных специалистов нагрузка связана с рутинной и информационным потоком, создающим эффект «информационного переутомления» [11; 30]. У менеджеров, напротив, ключевым фактором выступает постоянное принятие решений в условиях неопределённости, что требует мобилизации ресурсов [14; 23]. Дополнительным риском становится стиль руководства: авторитарный повышает уровень стресса [55; 48], тогда как трансформационное лидерство и поддерживающая культура создают условия для профилактики истощения [21; 55; 48].

Также подвержены риску педагоги, медики и HR-специалисты. Учителя сталкиваются с двойной нагрузкой: передачей знаний и постоянным регулированием эмоционального климата в классе [4; 15; 45]. Медики испытывают хроническое напряжение из-за высокой ответственности и контакта с человеческими страданиями, что снижает уровень эмпатии и усиливает деперсонализацию [9; 50]. HR-специалисты, работающие с персоналом, находятся в постоянной зоне конфликтов и эмоциональной поддержки других, что также приводит к истощению [15; 26].

Специалисты в области информационных технологий в последние годы оказались в особой группе риска. Основные факторы – высокая скорость

работы, постоянная необходимость обновления компетенций и «синдром 24/7» [11; 27; 53]. Размытые границы между работой и личной жизнью усиливают чувство изоляции и хронической усталости [11; 27]. Исследования подтверждают: скрытая переработка и ожидания постоянной доступности сотрудников – один из ключевых стрессоров в IT-среде [27].

В целом, каждая группа имеет свои специфические факторы риска, но объединяет их общее: без организационной поддержки и развития стрессоустойчивости сотрудники неизбежно попадают в зону профессионального истощения.

Прикладные аспекты проблемы выгорания охватывают широкий спектр: от личностных проявлений и организационного климата до анализа конкретных профессиональных групп. Синдром эмоционального истощения разрушает личность и карьеру сотрудника, ослабляет эффективность бизнеса и подрывает культуру доверия. Современные данные убедительно показывают: без комплексных мер профилактики, от развития эмоционального интеллекта руководителей до программ поддержки сотрудников, выгорание становится системной угрозой. Поэтому акцент в прикладных исследованиях смещается от изучения индивидуальных симптомов к созданию организационных стратегий благополучия [8; 10; 25; 39; 44; 48]. Эмоциональное выгорание в настоящее время понимается не только как индивидуальная психологическая трудность работника, но и как комплексный организационный риск, оказывающий влияние на результативность деятельности, качество взаимодействия внутри коллектива и стабильность корпоративной системы. Современные прикладные исследования показывают, что формирование выгорания обусловлено пересечением индивидуальных особенностей, управленческих практик и характеристик организационной среды [8; 10; 39; 48]. В условиях цифровой трансформации, роста информационных нагрузок и изменений форм занятости феномен приобретает новые проявления, требующие более глубокого и структурированного анализа.

Одним из ключевых прикладных аспектов проблемы становится то, что эмоциональное выгорание оказывает влияние на когнитивные функции сотрудника. Результаты исследований свидетельствуют о том, что длительное пребывание в состоянии профессионального напряжения негативно отражается на когнитивной сфере: снижается концентрация внимания, ухудшается работа исполнительных функций, замедляется процесс принятия решений, возрастает вероятность ошибок [29; 42]. Для офисных сотрудников это имеет особое значение, поскольку их деятельность напрямую связана с обработкой значительных объёмов информации. Утрата когнитивной гибкости приводит к более ригидным способам мышления, усиливает субъективное ощущение несоответствия между требованиями работы и собственными возможностями, что, в свою очередь, ускоряет формирование истощения.

Наряду с когнитивными изменениями важны и поведенческие проявления выгорания, отражающиеся в характере взаимодействия с окружающими. На этом уровне наблюдаются тенденции к избеганию профессиональных контактов, эмоциональной отстранённости, повышенной конфликтности, а также снижению восприимчивости к новым идеям [8;42]. В организациях, где сочетаются высокие требования и недостаток социальной поддержки, сотрудники чаще демонстрируют стратегию так называемой «эмоциональной экономии» – осознанного ограничения вклада в работу с целью сохранения личных ресурсов [23].

Это приводит к цепочке производственных последствий: ухудшается командная динамика, нарушается горизонтальная коммуникация, а процессы, основанные на совместной деятельности, становятся менее эффективными.

Отдельного внимания заслуживает влияние выгорания на работоспособность и производственные показатели. Эмпирические данные Gallup указывают, что сотрудники, переживающие выгорание, в 2-3 раза чаще совершают ошибки, снижают качество работы и проявляют негативное отношение к новым задачам [57]. В условиях офисной занятости это

проявляется в снижении качества аналитической работы, ухудшении клиентского сервиса, падении скорости выполнения задач. Организации сталкиваются с «невидимыми потерями»: от роста сроков выполнения проектов до увеличения нагрузки на коллег, вынужденных компенсировать снижение эффективности выгоревших сотрудников [11;27].

В современном контексте прикладного анализа важно учитывать цифровую перегрузку (digital overload), которая стала одним из новых факторов эмоционального истощения. Переизбыток информационных каналов, постоянные уведомления, необходимость переключения между задачами создают эффект «распылённого внимания». Формируется состояние цифровой вязкости – замедление выполнения задач и постоянное ощущение незавершённости, что тесно связано с эмоциональным истощением. Офисные сотрудники отмечают, что цифровая среда создаёт иллюзию высокой эффективности, но фактически увеличивает скрытые нагрузки за счёт постоянного «фона тревоги» и ожиданий мгновенного ответа [11;27].

Прикладной анализ также выделяет удалённый и гибридный форматы занятости как новые условия, усиливающие риски выгорания. Исследования показывают, что работа из дома размывает границы между личным и профессиональным временем, увеличивает длительность рабочего дня и способствует формированию режима постоянной доступности [27; 53]. Сотрудники испытывают трудности в восстановлении, поскольку рабочая деятельность становится фрагментированной и «встроенной» в повседневность. В результате возрастает вероятность эмоционального истощения, снижается чувство психологической автономии, усиливается социальная изоляция. В организациях, где не выстроена система поддержки удалённых работников, уровень выгорания значительно выше [26; 48].

Существенным аспектом является влияние организационных практик управления персоналом на формирование выгорания. HR-политики, ориентированные на высокую конкуренцию, жёсткие показатели KPI и культ постоянной продуктивности, усиливают риск истощения даже у психически

устойчивых сотрудников [29; 95]. В то же время корпоративные программы благополучия (well-being), гибкий график, системы поддержки ментального здоровья, регулярная обратная связь и участие сотрудников в принятии решений снижают риски выгорания [21; 28]. Исследования показывают, что значимым защитным фактором является субъективное ощущение справедливости в организации – если сотрудники воспринимают руководство как честное и поддерживающее, вероятность выгорания снижается [23; 43].

Важным направлением прикладного анализа становится рассмотрение взаимодействия эмоционального выгорания и организационной культуры. Культура, ориентированная на соревновательность, продуктивность любой ценой, жёсткий контроль и низкий уровень доверия, повышает уровень стрессового давления [19; 48]. В таких условиях сотрудники постоянно испытывают угрозу несоответствия ожиданиям, что приводит к формированию цинизма и деперсонализации. Напротив, культура поддержки, сотрудничества и развития создаёт условия для эмоционального восстановления сотрудников. В модели Камерона и Куинна клановая культура способствует укреплению психологической устойчивости работников благодаря акценту на командности, вовлечённости и общих ценностях [19]. Адхократическая культура также снижает вероятность выгорания за счёт стимулирования творчества и автономии, однако может приводить к нестабильности, если отсутствуют чёткие границы [21; 48].

Отдельным прикладным направлением анализа является влияние стиля руководства на вирусное распространение выгорания внутри коллектива. Исследования подтверждают, что эмоциональное состояние руководителя транслируется на сотрудников: руководитель, пребывающий в состоянии истощения или эмоциональной нестабильности, непреднамеренно усиливает стрессовую атмосферу в коллективе [10; 43]. Трансформационный лидер, напротив, создает условия для вдохновения и роста, снижая эмоциональное давление и укрепляя чувство смысла деятельности [55]. Руководители с высоким эмоциональным интеллектом способны адаптировать стиль

управления под потребности команды, предотвращая конфликтные ситуации и помогая сотрудникам восстанавливать ресурсы [12; 55]. В прикладной плоскости это означает необходимость развития лидерских компетенций как части системной профилактики выгорания.

Анализ отдельных профессиональных групп позволяет сделать вывод, что каждая сфера формирует свой собственный профиль риска. Характер перегрузок варьируется в зависимости от профессиональной роли. У офисных работников они чаще связаны с необходимостью одновременного выполнения нескольких задач, интенсивным информационным потоком и ограниченной автономией [11; 30]. У менеджеров добавляется высокая ответственность за результат, необходимость принимать решения в условиях неопределённости и работать в быстром темпе [14; 21]. У специалистов типа «человек – человек» нагрузка определяется эмоциональной насыщенностью взаимодействий и постоянной необходимостью поддерживать эмпатию [20; 26]. У IT-специалистов существенными факторами выступают быстрые технологические изменения, неопределённость и нередко дистанционный формат работы [11; 27]. Несмотря на различия, общий механизм формирования выгорания связан с сочетанием хронического стресса, дефицита поддержки и невозможности полноценного восстановления ресурсов.

Современные прикладные исследования подчёркивают, что ключевым направлением профилактики становится формирование организационной среды, обеспечивающей психологическую безопасность сотрудников. Психологическая безопасность, согласно исследованиям Google и ряду международных проектов, является ключевым предиктором высокой эффективности команды. Она снижает вероятность деперсонализации, способствует открытой коммуникации и уменьшает уровень скрытого напряжения. В организациях, где сотрудники не боятся ошибаться, легче запускать программы профилактики выгорания, поскольку снижается уровень

стыда, связанного с признанием усталости или необходимости поддержки [53; 65].

Не менее значимым направлением прикладного анализа становится развитие стрессоустойчивости и навыков саморегуляции у сотрудников. Программы эмоционального менеджмента, тренинги майндфулнесс, обучение навыкам когнитивной реструктуризации, формирование навыков управления вниманием доказали свою эффективность в снижении симптомов эмоционального выгорания [8; 18; 24; 28]. В организациях, где практики заботы о ментальном здоровье встроены в корпоративную культуру, наблюдается сниженная текучесть кадров, улучшение командной динамики и повышение удовлетворённости работой [28; 43; 47]. Наличие систем психологической поддержки и профилактических программ способствует сохранению работоспособности сотрудников и снижению негативных последствий эмоционального истощения для организации в целом.

Обобщая прикладные аспекты феномена, можно отметить, что проблема эмоционального выгорания выходит далеко за рамки индивидуального опыта и требует комплексного организационного подхода. Эмоциональное выгорание оказывает выраженное влияние на качество профессиональной деятельности: нарушаются процессы когнитивной и эмоциональной регуляции, ухудшается взаимодействие в команде, снижается устойчивость организационных систем в целом [38; 47]. В этих условиях проблема требует комплексного подхода, объединяющего различные уровни вмешательства – от развития эмоциональной компетентности руководителей и внедрения программ поддержки персонала до изменений в организационной культуре и управленческих практиках. Сочетание индивидуальных и системных мер позволяет существенно снизить риски истощения и поддерживать психологическое благополучие работников.

### **1.3 Методы и приёмы снижения эмоционального выгорания офисных сотрудников и формирования здоровой корпоративной среды**

Эмоциональное выгорание в профессиональной среде следует рассматривать не только как индивидуальную проблему, но и как фактор, влияющий на эффективность функционирования организации в целом.

Когда сотрудник теряет внутреннюю мотивацию, истощается эмоционально и теряет смысл в выполняемой деятельности, страдают производительность, корпоративный климат и командное взаимодействие [10; 19; 44]. Исследования последних лет убедительно показывают, что рост выгорания ведёт к увеличению текучести кадров, снижению вовлечённости, ухудшению психического здоровья и, в конечном счёте, может привести финансовым потерям организации [47; 57; 75]. Поэтому система профилактики должна носить целостный характер, затрагивая одновременно личностный, управленческий и организационный уровни. Только сочетание индивидуальных стратегий саморегуляции, грамотного лидерства и здоровой корпоративной среды даёт устойчивый эффект [12; 19; 48].

Профилактика эмоционального выгорания начинается с осознания человеком собственных эмоциональных состояний и умения управлять ими. В арсенале психолога и корпоративного консультанта есть множество техник, направленных на снижение стресса и восстановление личных ресурсов. К числу наиболее эффективных относятся методы дыхательной гимнастики, мышечной релаксации, когнитивной реструктуризации, техники осознанности (mindfulness) и приёмы эмоционального самоконтроля [18; 24; 25; 46].

Регулярное выполнение дыхательных и телесно-ориентированных упражнений способствует стабилизации нервной системы и снижению уровня тревожности. Например, практика коротких «переключений» в течение рабочего дня минутные паузы каждые 20-30 минут – это помогает поддерживать концентрацию и предотвращает накопление усталости [18; 27]. Особую роль играет когнитивная реструктуризация – изменение

деструктивных мыслительных установок на более реалистичные и поддерживающие. Так, установка «я обязан быть продуктивным постоянно» можно заменить на «я имею право на отдых, который делает меня эффективнее». Подобное осознание помогает сотруднику снизить внутреннее давление и поддерживать эмоциональное равновесие [17; 23; 24].

Не менее важно развитие навыков самоподдержки и заботы о себе. Это умение замечать собственные потребности, позитивно относиться к себе, конструктивно воспринимать критику и восполнять ресурсы через физическую активность, хобби и социальные контакты [13; 25; 39].

Полезным инструментом является ведение «дневника самонаблюдения», где фиксируются стрессовые события, эмоциональные реакции и способы восстановления. Анализ этих записей помогает выявить закономерности и осознанно корректировать поведение [1; 23].

На практике психологическая поддержка сотрудников, подверженных риску выгорания, должна включать несколько ключевых направлений:

Во-первых, это диагностика уровня выгорания и связанных с ним факторов. Используются опросники и тесты, позволяющие выявить как индивидуальные особенности, так и организационные детерминанты стресса [29; 33; 60; 61].

Во-вторых, важным направлением является просветительская работа – лекции, семинары и корпоративные вебинары, где сотрудникам объясняются причины и механизмы выгорания, а также пути его профилактики [25; 42; 59].

В-третьих, коррекционно-развивающие программы, направленные на укрепление личностных ресурсов: развитие мотивации, формирование позитивного самоотношения, обучение методам совладания со стрессом. Эти занятия могут проводиться индивидуально или в группе, что особенно эффективно в офисных коллективах [5; 28; 46].

В-четвёртых, необходимо развивать коммуникативные и конфликтологические компетенции сотрудников. Навыки конструктивного взаимодействия позволяют избегать стрессовых ситуаций, связанных с

межличностными противоречиями, и формируют более здоровую психологическую атмосферу в коллективе [21; 43; 48].

Профилактика эмоционального выгорания невозможна без участия руководителей. Стиль управления, способность к эмпатии и уровень эмоционального интеллекта руководителя напрямую влияют на климат внутри коллектива [12; 55; 81].

Современные модели лидерства подтверждают, что именно трансформационный стиль способствует снижению профессионального стресса, так как он основан на поддержке, доверии и личном участии в развитии подчинённых [32; 55; 81].

Руководитель, ориентированный на развитие, вовлекает сотрудников в принятие решений, поощряет инициативу и создаёт ощущение значимости их вклада. В отличие от авторитарного подхода, где доминируют контроль и давление, такой стиль способствует повышению вовлечённости и снижению эмоционального истощения [19; 55; 56].

Эмоциональный интеллект руководителя – это способность осознавать свои эмоции, понимать чувства других и регулировать эмоциональные процессы в команде [12; 55]. Менеджеры, обладающие развитым эмоциональным интеллектом, быстрее замечают признаки усталости у подчинённых, могут гибко перераспределить задачи, предложить поддержку или вовремя дать возможность для отдыха. Создание психологически безопасной среды, где сотрудники не боятся выражать мнение, просить помощи и признавать ошибки, является важным фактором снижения тревожности и выгорания [43; 53].

С целью повышения эффективности управления организациям рекомендуется внедрять тренинги лидерских компетенций, включающие развитие эмпатии, навыков обратной связи и стратегий поддерживающего руководства [12; 32; 55]. Такие программы способствуют не только улучшению коммуникации, но и формированию культуры взаимной заботы.

На уровне организации профилактика выгорания требует системного подхода. Необходимо создавать такую корпоративную среду, в которой ценятся уважение, сотрудничество и баланс между работой и личной жизнью [19; 36; 48].

Эффективные организационные меры включают несколько направлений.

1. Корпоративные программы по профилактике стресса. Это комплексные инициативы, направленные на развитие стрессоустойчивости, управление временем, повышение психологической грамотности и поддержание здорового образа жизни. По данным исследований Gallup (2023), компании, внедряющие подобные программы, наблюдают снижение случаев выгорания почти на 20 % и рост вовлечённости сотрудников [57; 77].

2. Тренинги и обучающие мероприятия. Регулярные семинары по развитию эмоционального интеллекта, коммуникации и стресс-менеджмента оказывают устойчивое влияние на эмоциональное состояние сотрудников. Даже краткосрочные форматы (1-2 дня) способны снизить уровень эмоционального истощения на 10-12 % [12; 25; 46].

3. Важным направлением профилактики выступает обеспечение баланса между работой и личной жизнью. Использование гибких форм занятости, возможность удалённой работы, ограничение переработок и внедрение практики «права на отключение» после окончания рабочего дня способствуют снижению хронического переутомления и повышению удовлетворённости трудом [27; 36; 83]. Существенную роль играет закрепление на уровне корпоративных норм уважительного отношения к личному времени сотрудников.

4. Не менее значима культура признания и поддержки. Регулярная обратная связь, фиксация достижений и атмосфера благодарности усиливают внутреннюю мотивацию работников и снижают риск истощения. Практики сострадательного лидерства способствуют укреплению чувства принадлежности к коллективу и повышению его устойчивости [28; 55; 81].

5. Систематический мониторинг состояния персонала также является важным элементом профилактики. Применение валидных диагностических методик (К. Маслач, В.В. Бойко, Н.Е. Водопьянова) позволяет своевременно выявлять группы риска и разрабатывать адресные меры поддержки [8; 10; 33].

Наиболее действенной стратегией профилактики является интеграция всех трёх уровней – индивидуального, управленческого и организационного. Изолированные меры, направленные только на личностное восстановление сотрудника, дают краткосрочный эффект, особенно если при этом сохраняются дисфункциональные управленческие практики или неблагоприятный корпоративный климат. Вместо этого требуется выстраивание многоуровневой системы поддержки, включающей регулярную диагностику, обучение сотрудников и менеджеров, развитие лидерских компетенций, а также корпоративные мероприятия, укрепляющие чувство единства [19; 44; 53].

Внедрение подобного подхода способствует не только снижению уровня профессионального стресса, но и повышает удовлетворённость трудом, укрепляет организационную лояльность и способствует формированию устойчивой, продуктивной корпоративной культуры [36; 43; 48].

Таким образом, профилактика эмоционального выгорания должна рассматриваться как стратегическая задача организации, направленная на сохранение психологического здоровья персонала и повышение эффективности всей системы управления человеческими ресурсами.

Дополнительным направлением профилактики эмоционального выгорания офисных сотрудников является развитие внутриорганизационных форм взаимной поддержки. Современные исследования показывают, что неформальные горизонтальные связи между сотрудниками способны существенно снижать уровень стресса и эмоционального напряжения [21; 48]. Поддержку сотрудникам также обеспечивают наставничество, взаимопомощь

коллег и регулярное общение в коллективе. Это помогает снизить чувство одиночества и укрепляет командное единство.

Для профилактики эмоционального выгорания также могут использоваться цифровые инструменты. К ним относятся приложения для управления стрессом, электронные дневники самонаблюдения и корпоративные платформы поддержки сотрудников [12; 27]. При этом исследователи подчёркивают, что использование цифровых решений должно сочетаться с живым человеческим взаимодействием, так как избыточная автоматизация может, напротив, усилить ощущение отчуждённости.

Важным аспектом формирования здоровой корпоративной среды является пересмотр системы оценки эффективности труда. Чрезмерная ориентация исключительно на количественные показатели результативности усиливает давление на сотрудников и способствует формированию перфекционистских и деструктивных установок [20; 35]. Современные подходы предлагают переход к более сбалансированным моделям оценки, учитывающим не только результат, но и процесс, вклад в командную работу, инициативность и соблюдение принципов устойчивой рабочей нагрузки.

Отдельного внимания заслуживает роль корпоративных ценностей и этических стандартов. Чётко сформулированные и реально поддерживаемые ценности, такие как уважение, ответственность, забота о человеке, служат психологическим ориентиром для сотрудников и снижают неопределённость, являющуюся одним из ключевых стрессоров [48; 88]. Когда декларируемые ценности совпадают с реальными управленческими практиками, формируется доверие, которое само по себе является мощным ресурсом профилактики выгорания.

С точки зрения организационного развития значимым фактором снижения эмоционального выгорания является предоставление возможностей профессионального роста и обучения. Сотрудники, видящие перспективы развития и обладающие возможностью осваивать новые компетенции,

демонстрируют более высокий уровень вовлечённости и устойчивости к стрессу [15; 28].

Эффективность профилактических мер требует регулярной оценки. Для этого используются повторная диагностика выгорания, анализ вовлечённости персонала, текучести кадров и удовлетворённости работой [10; 47].

Программы поддержки сотрудников помогают сократить текучесть кадров, уменьшить количество больничных листов и повысить эффективность работы персонала [57; 75]. Таким образом, забота о психологическом благополучии персонала приобретает стратегическое значение для долгосрочной устойчивости организации.

В совокупности представленные методы и приёмы демонстрируют, что снижение эмоционального выгорания офисных сотрудников возможно только при системном и многоуровневом подходе. Развитие личных навыков саморегуляции, поддерживающее и эмоционально компетентное руководство, а также формирование здоровой корпоративной среды выступают взаимодополняющими элементами единой профилактической стратегии. Именно интеграция этих направлений позволяет не только снизить уровень профессионального истощения, но и создать условия для устойчивого психологического благополучия, вовлечённости и эффективного функционирования современной организации.

Проведённый теоретический анализ феномена эмоционального выгорания позволяет рассматривать его как сложное, многокомпонентное и динамическое явление, имеющее психологическую, социальную и организационную природу. В современном научном дискурсе выгорание признаётся не только индивидуальным состоянием, но и отражением системных процессов внутри трудового коллектива и организационной культуры в целом [1; 13; 48]. Оно представляет собой особую форму профессионального стресса, возникающего в ответ на длительное воздействие рабочих нагрузок, эмоционального давления и несоответствие между требованиями и внутренними ресурсами личности [8; 19; 33].

Исторически интерес к проблеме эмоционального выгорания возник во второй половине XX века. Первые описания состояния, схожего с синдромом выгорания, принадлежат Х. Фрейденбергеру, который отмечал истощение и апатию у сотрудников помогающих профессий [98]. Позднее К. Маслач и С. Джексон разработали концепцию, включающую три ключевых компонента выгорания: эмоциональное истощение, деперсонализацию и редукцию профессиональных достижений [31; 33]. Эти работы заложили основу современных исследований, которые постепенно распространились на анализ выгорания в организациях различного профиля, включая офисные структуры и корпоративный сектор [31; 32; 49; 59].

На современном этапе эмоциональное выгорание рассматривается как результат взаимодействия индивидуальных и организационных факторов. К личностным предпосылкам относятся низкая стрессоустойчивость, повышенная ответственность, перфекционизм, трудности в эмоциональной саморегуляции и склонность к гиперконтролю [23; 25; 47]. Среди внешних факторов особое значение имеют стиль руководства, организационная культура, социально-психологический климат, уровень автономии и возможности профессионального роста [19; 21; 30]. Таким образом, синдром выгорания выступает индикатором нарушенного баланса между требованиями среды и внутренними возможностями человека, а также между структурой организации и потребностями её сотрудников [25; 28].

Особое внимание в первой главе уделено:

1. Прикладным аспектам проблемы эмоционального выгорания, поскольку понимание теоретических закономерностей должно переходить в практические решения. Интенсивность выгорания существенно различается в зависимости от профессиональной группы. Наиболее уязвимыми оказываются специалисты, работа которых связана с постоянным межличностным взаимодействием, когнитивной нагрузкой или цифровой зависимостью – офисные сотрудники, менеджеры, педагоги, медицинский персонал и IT-специалисты [11; 14; 27; 50]. Все эти группы объединяет недостаток

организационной поддержки и необходимость в развитии стрессоустойчивости и навыков саморегуляции.

2. Методам и приёмам снижения эмоционального выгорания, и формированию здоровой корпоративной среды. Было показано, что профилактика должна быть комплексной, сочетая индивидуальные, управленческие и организационные меры [18; 19; 47]. На индивидуальном уровне ключевыми направлениями являются развитие навыков эмоциональной саморегуляции, стресс-менеджмента, когнитивной реструктуризации и позитивного мышления. На управленческом уровне важную роль играет стиль лидерства и уровень эмоционального интеллекта руководителя. Поддерживающее, трансформационное лидерство способствует развитию доверия, вовлечённости и снижению уровня стресса в коллективе, тогда как авторитарные модели управления усиливают тревожность и эмоциональное истощение [19; 48; 55; 81]. На уровне организации эффективность профилактики определяется особенностями корпоративной культуры. Компании, формирующие культуру поддержки, признания и заботы о сотрудниках, демонстрируют более низкий уровень выгорания и высокие показатели вовлечённости [24; 36; 44; 48].

## Выводы по первой главе

Проведённый теоретический анализ позволил всесторонне рассмотреть феномен эмоционального выгорания как сложное, многокомпонентное и динамическое явление, формирующееся в системе профессиональной деятельности человека. Исходя из этого, можно сделать следующие выводы:

1. В рамках раздела об эмоциональном выгорании, как форме профессионального стресса, было установлено, что, несмотря на разнообразие подходов к определению данного феномена, большинство исследователей сходятся в его понимании как синдрома, возникающего в результате хронического рабочего стресса, не поддающегося эффективной регуляции. Анализ зарубежных и отечественных концепций (К. Маслач, С. Джексон, В.В. Бойко, В.Е. Водопьянова и др.) позволил выделить ключевые структурные компоненты выгорания: эмоциональное истощение, деперсонализацию и редукцию профессиональных достижений. При этом показано, что в отечественной традиции акцент смещается в сторону динамики и стадийности процесса, тогда как зарубежные модели фокусируются на организационных детерминантах и ресурсном подходе.

Особое значение имеет вывод о том, что эмоциональное выгорание носит не только психологический, но и физиологический характер. Нейропсихологические исследования подтверждают, что длительное воздействие стресса приводит к нарушениям регуляторных механизмов организма, снижению адаптационных возможностей и формированию устойчивых психосоматических реакций. В целом, это позволяет рассматривать выгорание как междисциплинарную проблему, находящуюся на пересечении психологии, физиологии и организационных наук.

2. Проведённый анализ прикладных аспектов показал, что эмоциональное выгорание оказывает системное воздействие как на личность сотрудника, так и на деятельность организации. На индивидуальном уровне оно проявляется в ухудшении когнитивных процессов, нарушении эмоциональной регуляции и общем снижении психофизического состояния.

На уровне организации последствия выражаются в падении продуктивности, увеличении текучести кадров, снижении качества коммуникаций и ухудшении психологического климата.

Отдельно была выявлена значимость организационной культуры и стиля руководства как факторов, способных как усиливать, так и ослаблять проявления выгорания. Поддерживающая культура, ориентированная на сотрудничество, в сочетании с трансформационным стилем лидерства выступает важным ресурсом, тогда как авторитарные и деструктивные управленческие практики усиливают стрессовую нагрузку и способствуют развитию истощения.

3. Анализ методов профилактики показал, что наибольшую эффективность демонстрирует комплексный подход, включающий несколько уровней воздействия. На индивидуальном уровне ключевое значение имеют навыки саморегуляции, стресс-менеджмента, а также техники когнитивной переработки и развития эмоциональной осознанности, позволяющие более эффективно справляться с нагрузками и восстанавливать ресурсы.

На уровне управления определяющим фактором остаётся стиль руководства и развитость эмоционального интеллекта лидера. Показано, что руководитель выступает не только организатором деятельности, но и регулятором эмоционального климата в коллективе. Поддерживающее лидерство, основанное на доверии, признании и развитии сотрудников, способствует снижению уровня выгорания и повышению вовлечённости.

На организационном уровне наибольшую эффективность демонстрируют системные меры: внедрение программ благополучия (well-being), обеспечение баланса «работа–личная жизнь», развитие культуры признания, регулярная диагностика состояния сотрудников и формирование психологически безопасной среды.

Таким образом, по итогам первой главы можно сделать обобщающий вывод о том, что эмоциональное выгорание представляет собой сложный системный феномен, возникающий в результате взаимодействия

индивидуальных характеристик личности и организационных условий профессиональной деятельности. Его развитие обусловлено дисбалансом между требованиями среды и ресурсами работника, а также особенностями корпоративной культуры и управленческих практик.

## **ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ ОФИСНЫХ РАБОТНИКОВ**

### **2.1 Описание и проведение исследования**

Исследование эмоционального выгорания офисных сотрудников проводилось на базе трёх офисных подразделений крупных магазинов бытовой техники «RBT.ru», входящих в состав единой федеральной торговой сети. В исследовании приняли участие 40 работников офисных отделов указанных организаций. Возраст испытуемых составил от 25 до 35 лет. (Приложение 4)

Изучение синдрома эмоционального выгорания у офисных сотрудников включало три последовательных этапа.

На первом этапе была определена база исследования, на которой планировалось проведение комплексной диагностики уровня эмоционального выгорания. В качестве основных методов использовалось наблюдение, позволяющее оценить общее психологическое состояние сотрудников и социально-психологический климат в коллективе, включая характер взаимодействия между коллегами и руководством. Особое внимание уделялось поведенческим проявлениям в процессе выполнения профессиональных обязанностей, особенностям взаимодействия и преобладающим эмоциональным реакциям работников.

Дополнительно применялась беседа как метод получения первичной информации, направленная на выявление эмоционального состояния сотрудников, их отношения к коллегам и рабочему процессу, а также факторов, оказывающих негативное влияние на психологическое благополучие.

В структуру беседы были включены следующие вопросы:

1. Как вы оцениваете своё эмоциональное состояние в течение рабочего дня?
2. Возникают ли у вас перепады настроения?
3. Как часто вы испытываете усталость или раздражение?

4. Склонны ли вы к эмоциональной вспыльчивости?
5. Какие ситуации на работе чаще всего вызывают у вас стресс?
6. Чувствуете ли вы поддержку со стороны руководства и коллег?
7. Какие изменения могли бы улучшить ваше самочувствие на работе?
8. Что, по вашему мнению, повысило бы вашу эффективность?
9. Насколько вам нравится ваша работа?

Полученные ответы позволили уточнить как индивидуальные, так и организационные факторы риска, а также определить направления дальнейшего количественного исследования.

Для диагностики синдрома эмоционального выгорания были использованы методики, хорошо зарекомендовавшие себя в психологической практике:

1. Maslach Burnout Inventory (MBI) – «Профессиональное выгорание» К. Маслач (Maslach Burnout Inventory - MBI). Год издания: 1981 [33]; (Приложение 1)

2. Copenhagen Burnout Inventory (CBI) – Копенгагенский опросник выгорания (Copenhagen Burnout Inventory - CBI). Год издания: 2005 [67]; (Приложение 2)

3. Utrecht Work Engagement Scale (UWES) – Утрехтская шкала вовлеченности в работу (Utrecht Work Engagement Scale - UWES). Год издания: 2002 [62]. (Приложение 3)

Данные методики позволяют получить разностороннее представление о профессиональном состоянии сотрудников и являются валидными инструментами для анализа эмоционального выгорания в офисной среде.

1. Методика «Профессиональное (эмоциональное) выгорание» К. Маслач (MBI) Год издания: 1981 [33]. (Приложение 1).

В рамках констатирующего этапа экспериментального исследования для углублённой диагностики синдрома эмоционального выгорания офисных сотрудников была использована методика Copenhagen Burnout Inventory (CBI). В отличие от MBI, данный опросник акцентирует внимание не только на

профессиональном, но и на общем ресурсе личности, позволяя дифференцировать проявления выгорания по трём направлениям: личностное выгорание, рабочее выгорание и выгорание, связанное с взаимодействием с клиентами (контактными лицами).

Опросник Maslach Burnout Inventory (МВІ) является одной из наиболее признанных и широко применяемых методик для диагностики синдрома эмоционального выгорания у специалистов разных профессиональных сфер. Методика была разработана К. Маслач и С. Джексоном и основана на концепции трёхфакторной структуры выгорания.

Данный опросник позволяет комплексно проанализировать состояние профессионального выгорания, рассматривая его через три ключевых компонента: эмоциональное истощение, деперсонализацию и редукцию профессиональных достижений, а также рассчитать обобщённый показатель выгорания, отражающий общий уровень выраженности данного синдрома.

МВІ включает три ключевых показателя, каждый из которых отражает отдельный аспект профессионального выгорания:

#### 1. Эмоциональное истощение.

Этот показатель отражает степень эмоционального истощения работника. Оно проявляется в виде постоянной усталости, снижения активности, раздражительности и безразличия к профессиональной деятельности.

#### 2. Деперсонализация (цинизм)

Деперсонализация проявляется в эмоциональном отдалении от коллег и работы. Сотрудники становятся менее заинтересованными в общении, стараются избегать лишних контактов и чаще проявляют раздражительность.

#### 3. Редукция профессиональных достижений.

Редукция профессиональных достижений проявляется в снижении уверенности в своих силах и недооценке результатов собственной работы.

Каждый показатель имеет три уровня выраженности - низкий, средний и высокий. Именно высокие уровни истощения и деперсонализации в

сочетании с низким уровнем профессиональных достижений свидетельствуют о сформированном синдроме эмоционального выгорания.

2. Копенгагенский опросник выгорания (Copenhagen Burnout Inventory – CBI) (Приложение 2) Год издания: 2005 [67];

CBI – современная и валидная методика, разработанная специалистами копенгагенской школы для оценки степени эмоционального выгорания с акцентом на источники стресса. Эта методика широко используется в международных исследованиях и признана одним из наиболее точных инструментов в диагностике выгорания.

Опросник оценивает выгорание по трём основным шкалам:

#### 1. Личное выгорание

Показатель характеризует степень физического и эмоционального истощения. К его проявлениям относятся усталость, раздражительность, нарушения сна и снижение активности.

#### 2. Рабочее выгорание

Данный показатель отражает степень усталости и напряжения, связанных с профессиональной деятельностью. Он позволяет оценить, насколько работа становится источником эмоционального и физического истощения.

#### 3. Выгорание в общении с людьми

Шкала позволяет определить степень усталости, связанной с общением и взаимодействием с другими людьми в процессе работы.

CBI позволяет увидеть общую картину выгорания более детально и определить, какой именно тип нагрузки – личный, рабочий или коммуникативный – способствует истощению сильнее всего.

3. Утрехтская шкала вовлечённости в работу (UWES) Год издания: 2002 [62]. (Приложение 3).

UWES – современная методика, направленная на измерение уровня вовлечённости в труд, то есть позитивного, энергетически насыщенного

отношения к работе. Если MBI и CBI показывают истощение, то UWES описывает противоположный полюс состояния сотрудника.

Методика включает три компонента вовлечённости:

1. Энергичность (Vigor).

Отражает уровень активности, бодрости, стремления к выполнению задач, способность сохранять высокую продуктивность даже при наличии нагрузок.

2. Преданность работе (Dedication).

Характеризует эмоциональное отношение к профессии – ощущение значимости своей деятельности, интерес, энтузиазм и чувство вовлечённости.

3. Погруженность в работу (Absorption).

Определяет степень поглощённости процессом работы, когда сотрудник полностью включает внимание в деятельность, ощущает состояние «потока».

Высокие показатели UWES часто выступают защитным фактором, снижающим вероятность эмоционального выгорания и укрепляющим психологическую устойчивость сотрудников.

Таким образом, в рамках данного этапа исследования была сформирована эмпирическая база для изучения особенностей эмоционального выгорания офисных сотрудников. Исследование проводилось на базе офисных подразделений сети магазинов бытовой техники «RBT.ru» и охватило 40 сотрудников в возрасте от 25 до 35 лет, что позволило получить достаточно репрезентативные данные для анализа психологического состояния работников данной профессиональной среды.

Организация исследования включала предварительный диагностический этап, в ходе которого использовались методы наблюдения и беседы. Применение данных методов позволило выявить общее эмоциональное состояние сотрудников, особенности социально-психологического климата в коллективе, характер взаимоотношений между коллегами и руководством, а также определить наиболее значимые стрессогенные факторы профессиональной деятельности. Полученные

качественные данные послужили основой для дальнейшего количественного анализа и уточнения направлений диагностики.

Для комплексного изучения синдрома эмоционального выгорания были использованы три валидных психодиагностических инструмента: методика Maslach Burnout Inventory (MBI), позволяющая оценить уровень эмоционального истощения, деперсонализации и редукации профессиональных достижений; Копенгагенский опросник выгорания (СВІ), направленный на выявление личностного, профессионального и коммуникативного компонентов выгорания; а также Утрехтская шкала вовлеченности в работу (UWES), позволяющая определить уровень позитивной включенности сотрудников в профессиональную деятельность по показателям энергичности, преданности работе и поглощённости трудовым процессом.

## 2.2 Анализ результатов констатирующего этапа эксперимента

Анализ результатов исследования эмоционального выгорания по методике Maslach Burnout Inventory (MBI).

В ходе констатирующего этапа экспериментального исследования для оценки выраженности синдрома эмоционального выгорания у офисных сотрудников мной была применена методика Maslach Burnout Inventory (MBI).

Анализ показателя эмоционального истощения в первой группе показал, что у большинства испытуемых данный компонент выражен на среднем уровне. Низкий уровень эмоционального истощения выявлен у 25% обследованных, что указывает на отсутствие выраженных признаков хронического эмоционального перенапряжения, сохранность внутренних ресурсов и достаточную способность справляться с профессиональными нагрузками.

У 60% участников установлен средний уровень эмоционального истощения. Он характеризуется периодическим ощущением усталости, эмоциональной опустошенности и снижением вовлеченности в выполнение профессиональных обязанностей.

Высокий уровень эмоционального истощения был зафиксирован у оставшейся части респондентов, а именно у 15% испытуемых и проявлялся выраженным истощением эмоциональных ресурсов и устойчивым снижением работоспособности.

Полученные результаты исследования в первой группе представлены в Таблице 1 и на Рисунке 1.

Таблица 1. Результаты исследования эмоционального истощения по методике МВІ в группе №1, (%)

Уровень	Группа №1	
	Количество, чел.	Проценты, %
Низкий уровень	5	25
Средний уровень	12	60
Высокий уровень	3	15

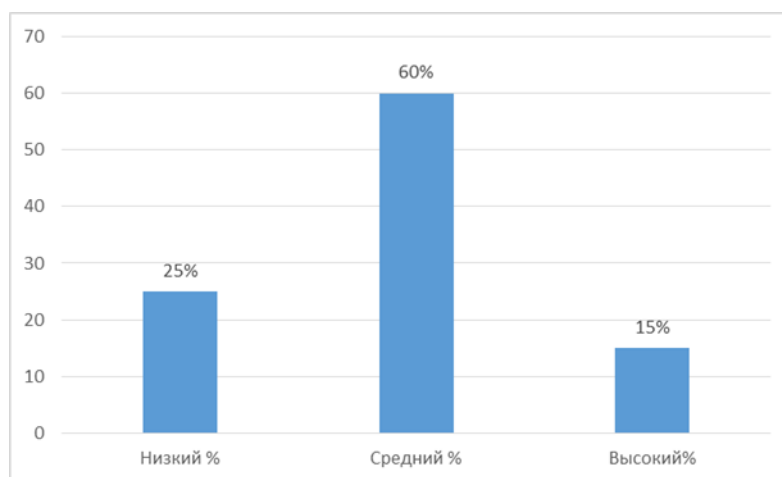


Рисунок 1. Результаты исследования эмоционального истощения по методике МВІ в группе №1, (%)

Во второй группе полученные результаты отличаются более выраженной степенью проявления. Высокий уровень эмоционального истощения зафиксирован у 50% участников, что указывает на устойчивое чувство эмоционального опустошения, выраженную усталость и снижение энергетических ресурсов. Средний уровень эмоционального истощения выявлен у 35% испытуемых, в то время как низкие показатели отмечены лишь у 15% респондентов. Таким образом, полученные данные свидетельствуют о неблагоприятном эмоциональном состоянии сотрудников группы №2 и наличии факторов риска развития синдрома эмоционального выгорания.

Полученные результаты исследования во второй группе представлены в Таблице 2 и на Рисунке 2.

Таблица 2. Результаты исследования эмоционального истощения по методике МВІ в группе № 2, (%)

Уровень	Группа №2	
	Количество, чел.	Проценты, %
Низкий уровень	3	15
Средний уровень	7	35
Высокий уровень	10	50

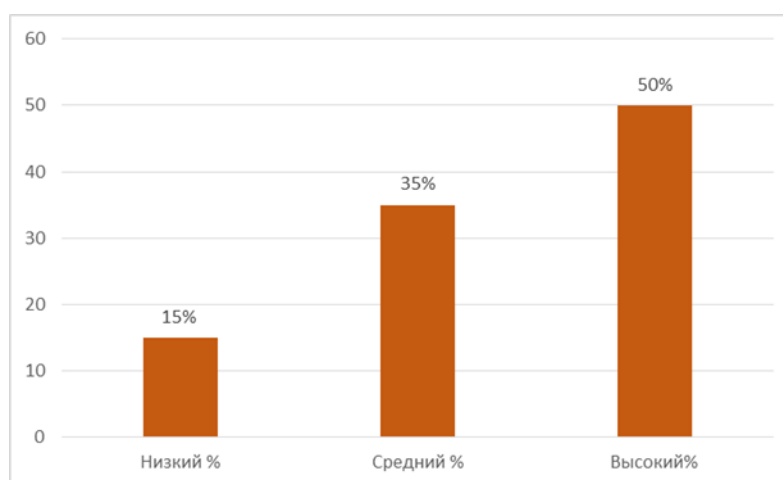


Рисунок 2. Результаты исследования эмоционального истощения по методике МВІ в группе №2, (%)

При проведении анализа уровня деперсонализации у испытуемых первой группы установлено, что у 65% респондентов данный показатель находится на низком уровне, что отражает сохранность гуманистических установок, позитивное отношение к коллегам и отсутствие тенденции к эмоциональному отстранению. Средний уровень деперсонализации выявлен у 30% участников, что может проявляться в эпизодических признаках формального отношения к профессиональному взаимодействию. Высокий уровень деперсонализации зафиксирован лишь у 5% испытуемых, что указывает на ограниченное распространение выраженных негативных установок в данной группе.

Полученные результаты исследования представлены в Таблице 3 и на Рисунке 3.

Таблица 3. Результаты исследования деперсонализации по методике МВІ в группе №1, (%)

Уровень	Группа №1	
	Количество, чел.	Проценты, %
Низкий уровень	1	5
Средний уровень	6	30
Высокий уровень	13	65

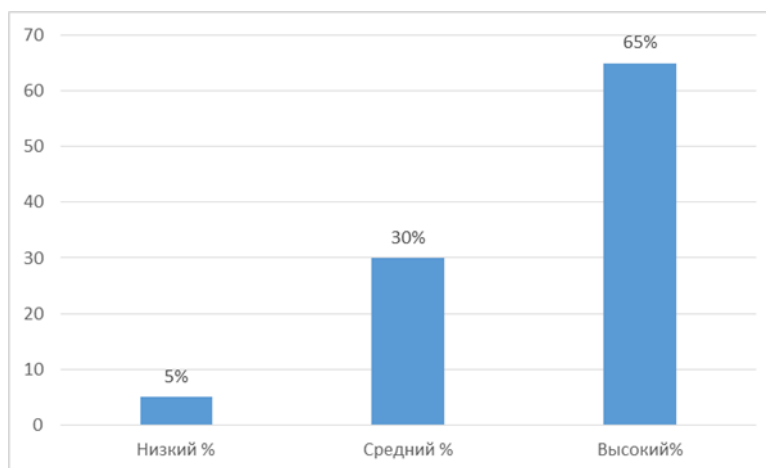


Рисунок 3. Результаты исследования деперсонализации по методике МВІ в группе №1, (%)

Во второй группе распределение показателей деперсонализации характеризуется менее благоприятной структурой. Так, высокий уровень деперсонализации выявлен у 40% участников, что свидетельствует о наличии выраженных тенденций эмоционального отчуждения, формального отношения к рабочему процессу и межличностному взаимодействию. Средний уровень диагностирован у 45% испытуемых, и только у 15% респондентов зафиксирован низкий уровень деперсонализации. Данные результаты указывают на нарушение эмоционально-личностных аспектов профессиональной деятельности у значительной части сотрудников группы №2.

Полученные результаты исследования представлены в Таблице 4 и на Рисунке 4.

Таблица 4. Результаты исследования деперсонализации по методике МВІ в группе №2, (%)

Уровень	Группа №2	
	Количество, чел.	Проценты, %
Низкий уровень	3	15
Средний уровень	9	45
Высокий уровень	8	40

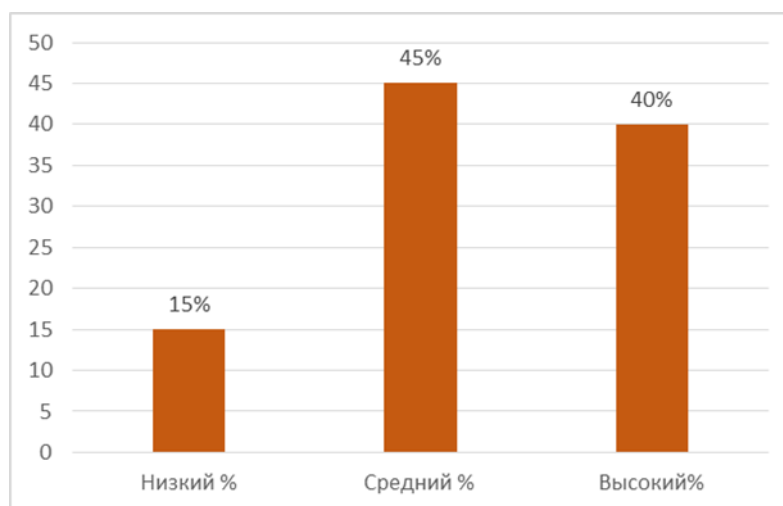


Рисунок 4. Результаты исследования деперсонализации по методике МВІ в группе №2, (%)

Анализ уровня редукции профессиональных достижений в группе №1 показал, что у 55% участников выявлен средний уровень, который проявляется периодическими сомнениями в собственной профессиональной эффективности и снижением удовлетворённости результатами труда. Низкий уровень редукции зафиксирован у 30% респондентов, что свидетельствует об адекватной самооценке своих профессиональных достижений и сохранности трудовой мотивации. Высокий уровень редукции профессиональных достижений отмечен у 15% испытуемых группы №1 и может выражаться в заниженной оценке собственной значимости и профессиональных возможностей.

Полученные результаты исследования представлены в Таблице 5 и на Рисунке 5.

Таблица 5. Результаты исследования уровня редукции профессиональных достижений по методике МВІ в группе №1, (%)

Уровень	группа №1	
	Количество, чел.	Проценты, %
Низкий уровень	6	30
Средний уровень	11	55
Высокий уровень	3	15

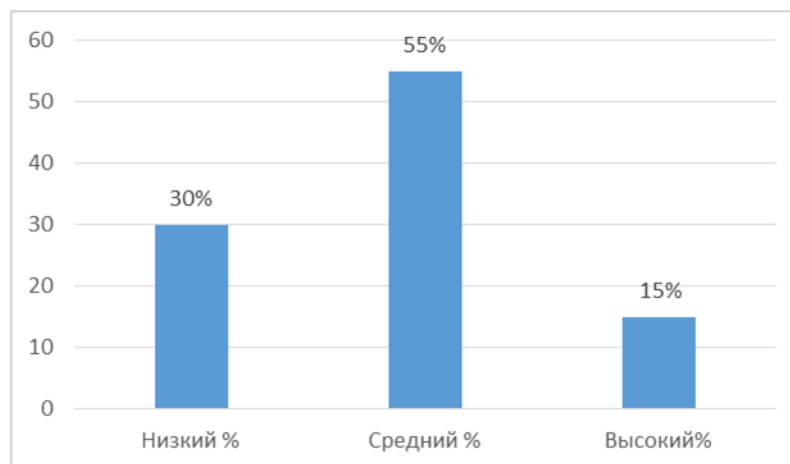


Рисунок 5. Результаты исследования уровня редукции профессиональных достижений по методике МВІ в группе №1, (%)

В группе №2 наблюдается более выраженная картина показателей. Высокий уровень редукции профессиональных достижений выявлен у 50% участников, что указывает на снижение субъективной оценки собственной профессиональной успешности и сомнения в своих компетенциях, ощущении неуспешности и утрате веры в собственную эффективность. Средний уровень диагностирован у 40% участников, и лишь у 10% респондентов выявлен низкий уровень данного показателя. Полученные данные указывают на значительное ослабление профессиональной мотивации в группе №2.

Полученные результаты исследования представлены в Таблице 6 и на Рисунке 6.

Таблица 6. Результаты исследования уровня редукции профессиональных достижений по методике МВІ в группе №2, (%)

Уровень	группа №2	
	Количество, чел.	Проценты, %
Низкий уровень	2	10
Средний уровень	8	40
Высокий уровень	10	50

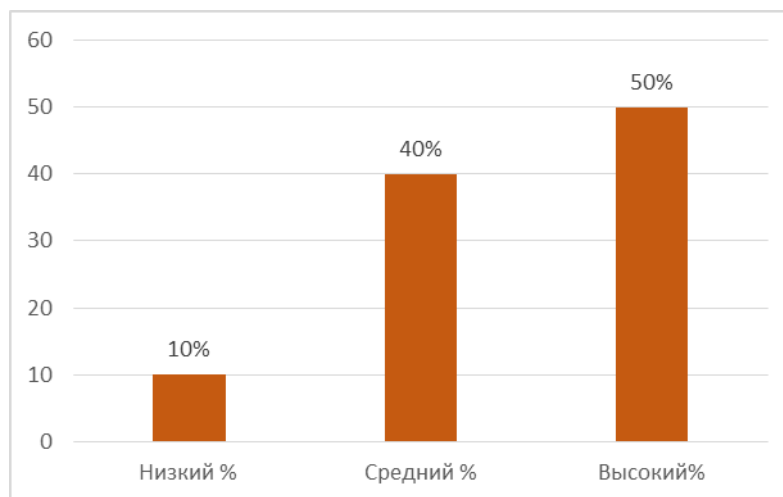


Рисунок 6. Результаты исследования уровня редукции профессиональных достижений по методике МВІ в группе №2, (%)

Анализ интегрального показателя эмоционального выгорания показал, что в группе №1 у 35% испытуемых наблюдается средний уровень выраженности синдрома. Это свидетельствует о наличии отдельных признаков эмоционального истощения, однако при этом у сотрудников сохраняются компенсаторные и адаптационные ресурсы, позволяющие поддерживать относительно стабильное профессиональное функционирование.

Вместе с тем, у большинства участников первой группы (65%) зафиксирован высокий уровень интегрального показателя выгорания, что указывает на выраженное истощение личностных ресурсов и риск дальнейшего ухудшения психологического состояния. Низкий уровень эмоционального выгорания среди испытуемых данной группы не выявлен, что

позволяет говорить об отсутствии полностью благополучных по данному показателю сотрудников.

Участников с низким уровнем интегрального показателя выгорания не выявлено.

Таблица 7. Интегральные показатели эмоционального выгорания по методике МВИ в группе №1, (%)

Уровень	группа №1	
	Количество, чел.	Проценты, %
Низкий уровень	0	0
Средний уровень	7	35
Высокий уровень	13	65

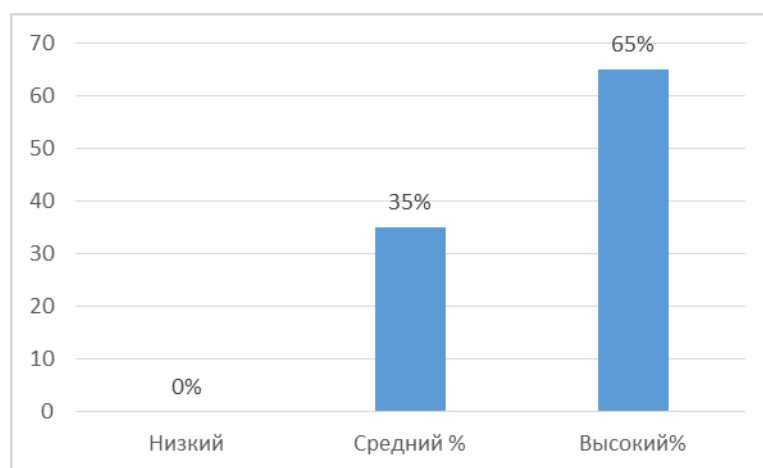


Рисунок 7. Интегральные показатели эмоционального выгорания по методике МВИ в группе №1, (%)

Во второй группе у 40% респондентов диагностирован высокий уровень эмоционального выгорания, что отражает системный характер нарушений эмоционального состояния и профессионального функционирования. У 40% испытуемых выявлен средний уровень интегрального показателя, что свидетельствует о наличии отдельных проявлений эмоционального выгорания (утомляемость, снижение вовлеченности), однако данные изменения носят обратимый характер и при наличии ресурсов могут быть скорректированы. И лишь у 20% низкий уровень указывает на сохранность эмоционального благополучия, достаточный уровень ресурсов и устойчивость к профессиональным стрессорам.

Полученные результаты исследования представлены в Таблице 8 и на Рисунке 8.

Таблица 8. Интегральные показатели эмоционального выгорания по методике МВІ в группе №2, (%)

Уровень	группа №2	
	Количество, чел.	Проценты, %
Низкий уровень	4	20
Средний уровень	8	40
Высокий уровень	8	40

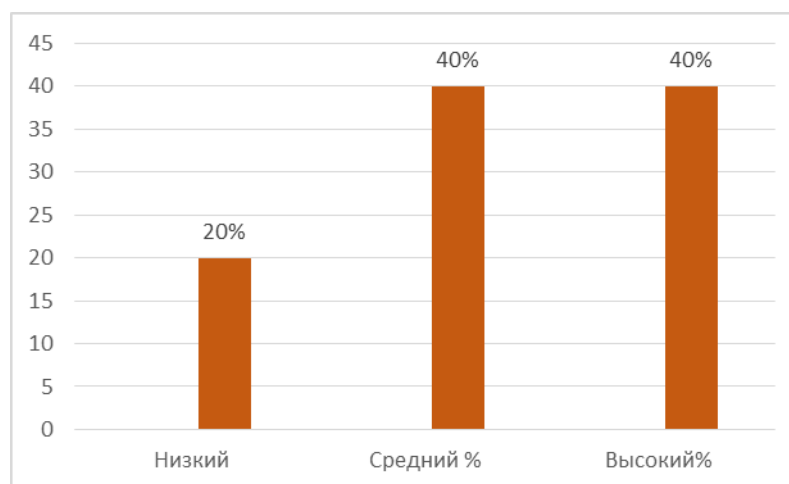


Рисунок 8. Интегральные показатели эмоционального выгорания по методике МВІ в группе №2, (%)

Таким образом, результаты, полученные по методике Maslach Burnout Inventory, показывают, что в группе №1 проявления эмоционального выгорания выражены в умеренной степени и в основном соответствуют среднему уровню, что свидетельствует о частичном эмоциональном неблагополучии без выраженной деструкции профессионального функционирования.

Сотрудники группы №2 в большей степени демонстрируют выраженные проявления синдрома эмоционального выгорания по всем его основным компонентам. Для данной группы характерны повышенные уровни эмоционального истощения, деперсонализации и снижения профессиональных достижений.

Анализ результатов констатирующего этапа эксперимента по методике Copenhagen Burnout Inventory (СВІ) представлен далее.

Анализ результатов личностного выгорания в первой группе показал, что у большинства участников наблюдается умеренная выраженность данного показателя. Средние значения по группе составляют 47–56 баллов, что свидетельствует о наличии усталости и общего истощения, однако данные состояния носят компенсированный характер. Участники данной группы, как правило, сохраняют способность к восстановлению ресурсов вне профессиональной деятельности, что указывает на относительную сохранность личностного адаптационного потенциала.

Полученные результаты представлены на в Таблице 9 и на Рисунке 9, где наглядно отображен уровень личностного выгорания в группе №1.

Средние значения рассчитаны как условные средние по диапазонам для обобщённого представления данных.

Таблица 9. Уровень личностного выгорания офисных сотрудников в группе №1 по методике СВИ, (б.)

Группа	Диапазон баллов	Среднее значение, баллов	Уровень выраженности выгорания
Контрольная группа	47–56	51,5	Умеренный (компенсированный)

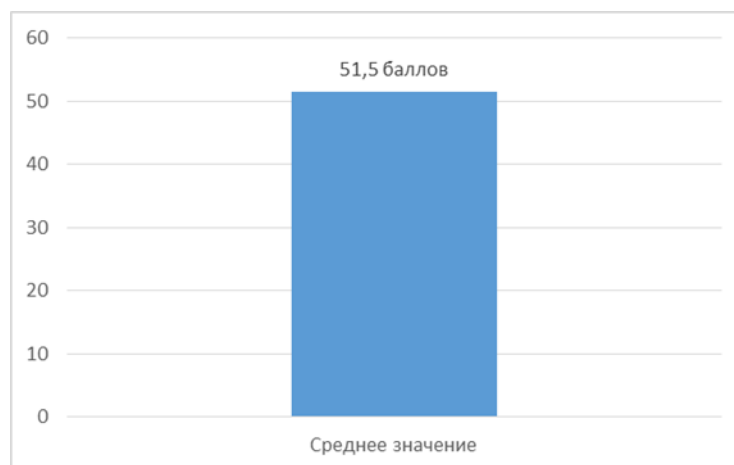


Рисунок 9. Уровень личностного выгорания офисных сотрудников в группе №2 по методике СВИ, (б.)

Во второй группе показатели личностного выгорания оказались существенно выше и варьируются преимущественно в диапазоне 59-68 баллов. Данные значения отражают выраженное общее истощение, ощущение

постоянной усталости и снижение энергетического тонуса, не связанное исключительно с рабочими нагрузками. Это указывает на истощение базовых личностных ресурсов и может рассматриваться как один из ключевых факторов риска формирования хронического выгорания.

Полученные результаты представлены в Таблице 10 и на Рисунке 10, где наглядно отображены уровень личностного выгорания в группе №2.

Средние значения рассчитаны как условные средние по диапазонам для обобщённого представления данных.

Таблица 10. Уровень личностного выгорания офисных сотрудников в группе №2 по методике СВИ, (б.)

Группа	Диапазон баллов	Среднее значение, баллов	Уровень выраженности выгорания
Экспериментальная группа	59–68	63,5	Выраженный

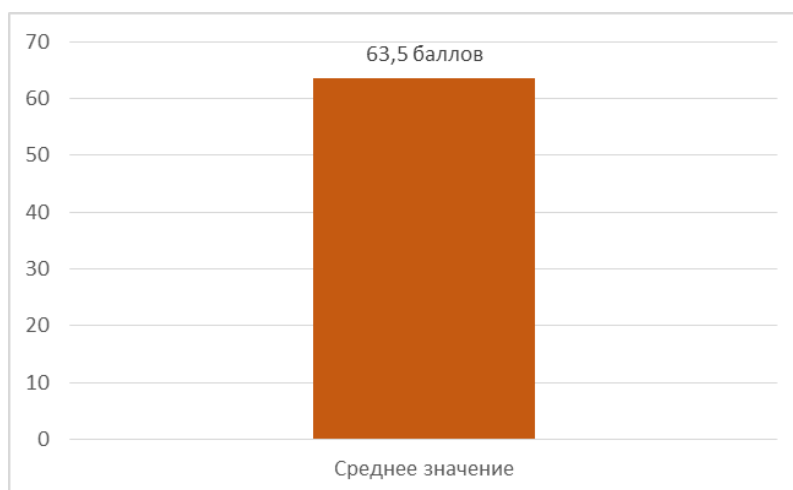


Рисунок 10. Уровень личностного выгорания офисных сотрудников в группе №2 по методике СВИ, (б.)

При анализе профессионального выгорания в группе №1 было выявлено, что большинство испытуемых демонстрируют средний уровень выраженности данного показателя (в среднем 45-54 балла). Это свидетельствует о наличии профессиональной усталости, связанной с рабочими задачами, однако без критического истощения. Сотрудники контрольной группы, несмотря на утомляемость, в целом сохраняют

работоспособность, вовлеченность и ощущение контроля над профессиональной ситуацией.

Полученные результаты представлены на в Таблице 11 и на Рисунке 11, где наглядно отображен уровень профессионального выгорания в первой группе.

Средние значения рассчитаны как условные средние по диапазонам для обобщённого представления данных.

Таблица 11. Уровень профессионального выгорания офисных сотрудников в группе №1 по методике СВИ, (б.)

Группа	Диапазон, баллов	Среднее значение, баллов	Уровень выраженности выгорания
Контрольная группа	45–54	49,5	Средний

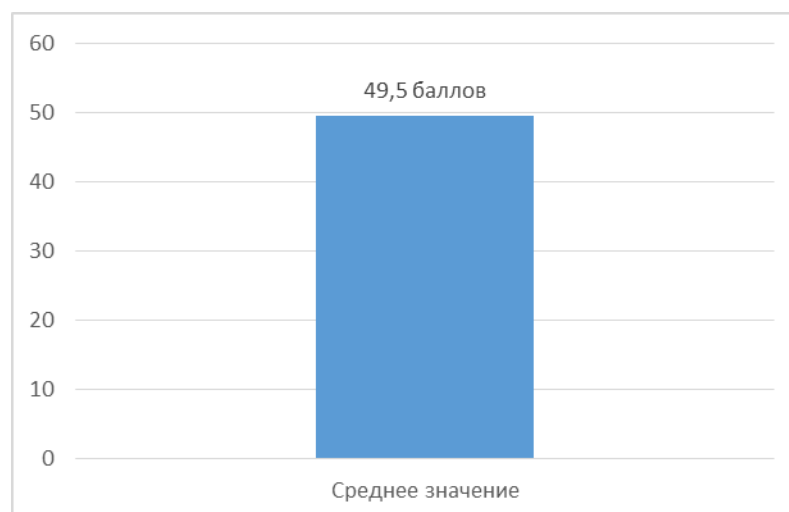


Рисунок 11. Уровень профессионального выгорания офисных сотрудников в группе №1 по методике СВИ, (б.)

Во второй группе показатели профессионального выгорания оказались значительно выше и сконцентрированы в диапазоне 63-72 балла. Такие значения указывают на выраженное истощение, обусловленное профессиональной деятельностью, чувством перегруженности, эмоциональной опустошенностью и недостаточным восстановлением в периоды между рабочими нагрузками. Данные результаты свидетельствуют о неблагоприятном воздействии организационных и профессиональных факторов на психологическое состояние сотрудников данной группы.

Полученные результаты представлены на в Таблице 12 и на Рисунке 12, где наглядно отображен уровень профессионального выгорания в группе №2.

Средние значения рассчитаны как условные средние по диапазонам для обобщённого представления данных.

Таблица 12. Уровень профессионального выгорания офисных сотрудников в группе №2 по методике СВИ, (б.)

Группа	Диапазон, баллов	Среднее значение, баллов	Уровень выраженности выгорания
Экспериментальная группа	63–72	67,5	Выраженный

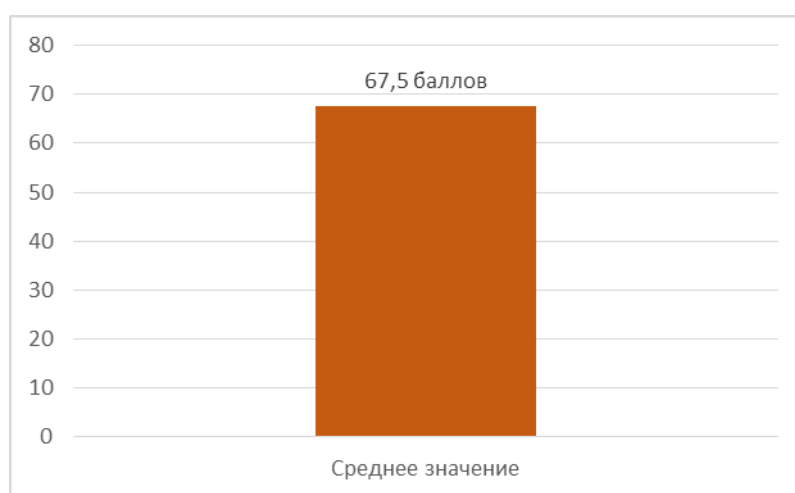


Рисунок 12. Уровень профессионального выгорания офисных сотрудников в группе №2 по методике СВИ, (б.)

Анализ показателей выгорания, обусловленного взаимодействием с клиентами, показал, что в группе №1 значения в основном находятся в диапазоне 40–50 баллов, что соответствует умеренной степени выраженности. Это указывает на то, что коммуникативная нагрузка и взаимодействие с клиентами не выступают для большинства испытуемых как критически истощающий фактор, а воспринимаются как управляемая часть профессиональной деятельности.

Полученные результаты представлены на в Таблице 13 и на Рисунке 13, где наглядно отображен уровень выгорания, обусловленного взаимодействием с клиентами в группе №1.

Средние значения рассчитаны как условные средние по диапазонам для обобщённого представления данных.

Таблица 13. Уровень клиентского выгорания офисных сотрудников в группе №1 по методике СВИ, (б.)

Группа	Диапазон, баллов	Среднее значение	Уровень выраженности выгорания
Контрольная группа	40–50	45	Умеренный

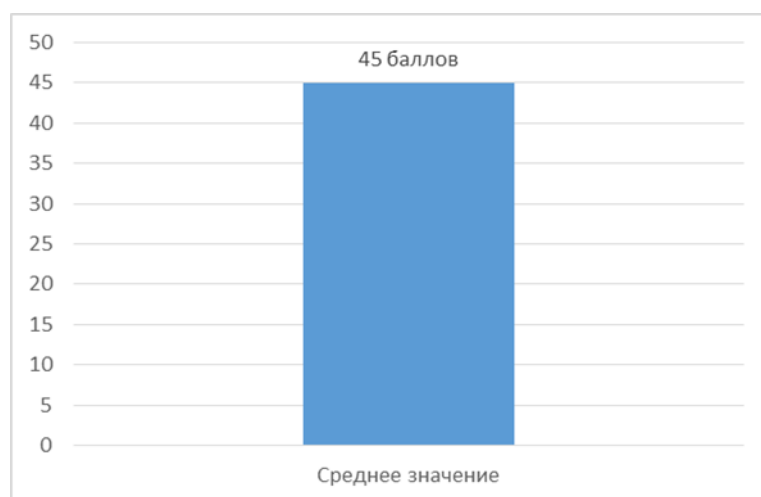


Рисунок 13. Уровень клиентского выгорания офисных сотрудников в группе №1 по методике СВИ, (б.)

В группе №2 уровень выгорания, обусловленного взаимодействием с клиентами, оказался заметно выше и варьируется в пределах 54 – 62 баллов. Подобные показатели отражают эмоциональное перенапряжение, снижение эмпатического ресурса и формирование эмоциональной дистанции в профессиональном общении. В совокупности с высокими значениями личностного и рабочего выгорания это указывает на системный характер истощения, затрагивающий сразу несколько сфер функционирования личности.

Полученные результаты представлены на в Таблице 13 и на Рисунке 13, где наглядно отображен уровень выгорания, обусловленного взаимодействием с клиентами в группе №2.

Средние значения рассчитаны как условные средние по диапазонам для обобщённого представления данных.

Таблица 14. Уровень выгорания, обусловленного взаимодействием с клиентами офисных сотрудников в группе №2 по методике СВИ, (б.)

Группа	Диапазон, баллов	Среднее значение, баллов	Уровень выраженности выгорания
Экспериментальная группа	54–62	58	Выраженный

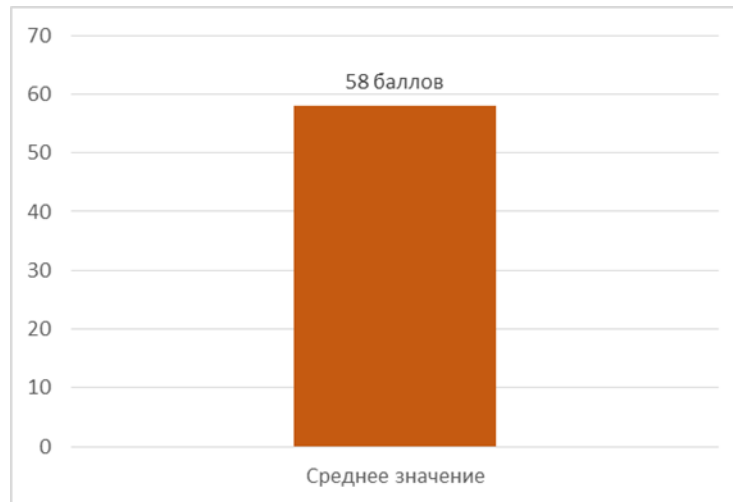


Рисунок 14. Уровень выгорания, обусловленного взаимодействием с клиентами офисных сотрудников в группе №2 по методике СВИ, (б.)

Таким образом, результаты, полученные с использованием методики Copenhagen Burnout Inventory, позволяют сделать вывод о том, что:

– у офисных сотрудников группы №1 выявлены преимущественно умеренные показатели личностного, рабочего и клиентского выгорания, что свидетельствует о сохранности адаптационных механизмов и наличии ресурсов психологического восстановления.

– у сотрудников группы №2 зафиксированы высокие значения по всем шкалам СВИ, что указывает на выраженное эмоциональное истощение как на личностном, так и на профессиональном уровнях. Данный факт подтверждает предположение о неблагоприятном сочетании индивидуальных и организационных факторов, способствующих формированию синдрома эмоционального выгорания.

Анализ результатов констатирующего этапа эксперимента по методике Utrecht Work Engagement Scale (UWES) представлен далее.

Анализ уровня энергичности в первой группе показал, что большинство испытуемых демонстрируют высокий уровень данного показателя. Средние значения по группе находятся в диапазоне 4,1-4,9 балла, что свидетельствует о выраженной жизненной энергии, эмоциональной устойчивости и готовности прикладывать усилия для выполнения профессиональных задач. Для сотрудников группы №1 характерно ощущение бодрости, внутреннего ресурса и способности справляться с рабочими нагрузками без выраженного истощения.

Полученные результаты представлены на в Таблице 15 и на Рисунке 15, где наглядно отображен уровень энергичности в группе №1.

Средние значения рассчитаны как условные средние по диапазонам для обобщённого представления данных.

Таблица 15. Уровень энергичности по методике UWES офисных сотрудников в группе №1, (б.)

Группа	Диапазон, баллов	Среднее значение, баллов	Уровень выраженности выгорания
Контрольная группа	4,1–4,9	4,5	Высокий

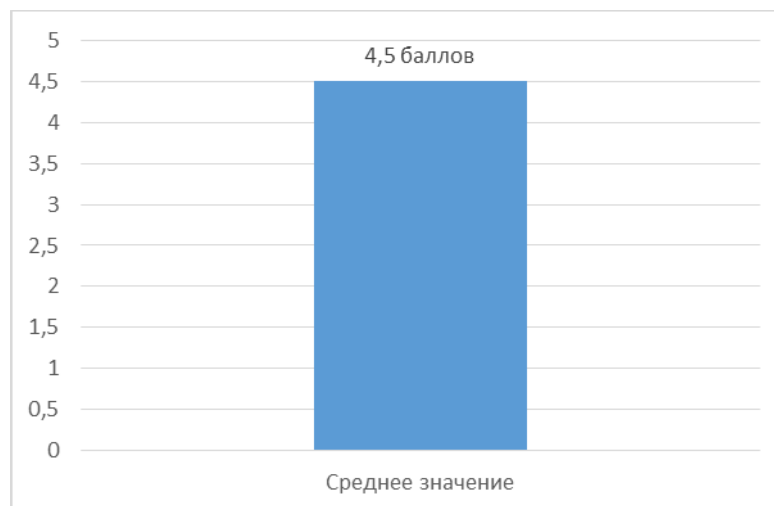


Рисунок 15. Уровень энергичности по методике UWES офисных сотрудников в группе №1, (б.)

Во второй группе показатели энергичности оказались значительно ниже и варьируются преимущественно в диапазоне 3,0-3,6 балла. Данные значения соответствуют среднему и ближе к сниженному уровню энергичности, что отражает дефицит жизненных сил, быструю утомляемость и снижение

физической и эмоциональной активности в процессе выполнения профессиональных обязанностей. Полученные результаты указывают на ослабление энергетического компонента вовлеченности у сотрудников группы №2.

Полученные результаты представлены на в Таблице 16 и на Рисунке 16, где наглядно отображен уровень энергичности в группе №2.

Средние значения рассчитаны как условные средние по диапазонам для обобщённого представления данных.

Таблица 16. Уровень энергичности по методике UWES офисных сотрудников в группе №2, (б.)

Группа	Диапазон баллов	Среднее значение	Уровень выраженности выгорания
Экспериментальная группа	3,0–3,6	3,3	Средний (с тенденцией к снижению)

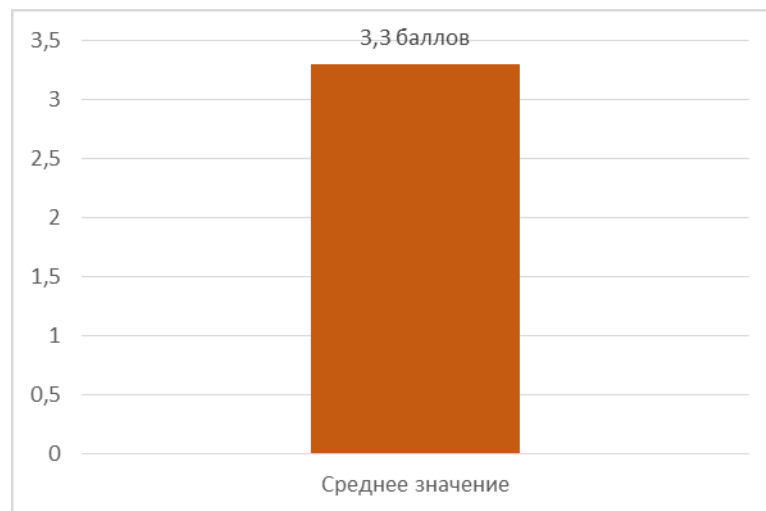


Рисунок 16. Уровень энергичности по методике UWES офисных сотрудников в группе №2, (б.)

Анализ показателей преданности работе в первой группе показал устойчиво высокие значения, находящиеся в диапазоне 4,4-5,1 балла. Это свидетельствует о высоком уровне значимости профессиональной деятельности для испытуемых, наличии интереса к выполняемой работе, ощущении её смысла и важности. Сотрудники группы №1, как правило, идентифицируют себя с профессией, испытывают гордость за результаты

своего труда и демонстрируют позитивное эмоциональное отношение к профессиональной сфере.

Полученные результаты представлены на в Таблице 16 и на Рисунке 16, где наглядно отображен уровень преданности работе в первой группе.

Средние значения рассчитаны как условные средние по диапазонам для обобщённого представления данных.

Таблица 17. Уровень преданности работе по методике UWES офисных сотрудников в группе №1, (б.)

Группа	Диапазон, баллов	Среднее значение, баллов	Уровень выраженности выгорания
Контрольная группа	4,4–5,1	4,75	Высокий



Рисунок 17. Уровень преданности работе по методике UWES офисных сотрудников в группе №1, (б.)

В группе №2 уровень преданности работе существенно ниже и варьируется в пределах 3,2–3,9 балла. Данные показатели отражают ослабление эмоциональной привязанности к профессиональной деятельности, снижение интереса и уменьшение субъективной значимости работы. У части испытуемых группы №2 фиксируется формальное отношение к выполняемым обязанностям, что может выступать психологическим следствием длительного эмоционального напряжения и выгорания.

Полученные результаты представлены на в Таблице 18 и на Рисунке 18, где наглядно отображен уровень преданности работе в группе №2.

Средние значения рассчитаны как условные средние по диапазонам для обобщённого представления данных.

Таблица 18. Уровень преданности работе по методике UWES офисных сотрудников в группе №2, (б.)

Группа	Диапазон баллов	Среднее значение, баллов	Уровень выраженности выгорания
Экспериментальная группа	3,2–3,9	3,55	Средний (с тенденцией к снижению)

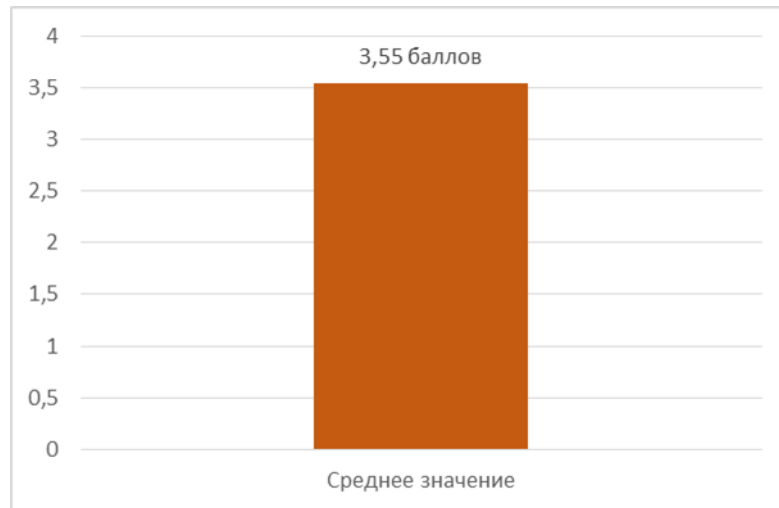


Рисунок 18. Уровень преданности работе по методике UWES офисных сотрудников в группе №2, (б.)

Показатели поглощённости работой в первой группе характеризуются преимущественно высоким уровнем и находятся в диапазоне 4,3-5,0 балла. Это указывает на способность сотрудников глубоко включаться в рабочий процесс, концентрироваться на профессиональных задачах и испытывать состояние психологического присутствия в деятельности. Для испытуемых группы №1 характерно переживание увлечённости работой, и относительная потеря ощущения времени в процессе выполнения профессиональных функций.

Полученные результаты представлены на в Таблице 19 и на Рисунке 19, где наглядно отображен уровень поглощённости работой в первой группе.

Средние значения рассчитаны как условные средние по диапазонам для обобщённого представления данных.

Таблица 19. Уровень поглощённости работой по методике UWES офисных сотрудников в группе №1, (б.)

Группа	Диапазон, баллов	Среднее значение, баллов	Уровень выраженности выгорания
Контрольная группа	4,3–5,0	4,65	Высокий



Рисунок 19. Уровень поглощённости работой по методике UWES офисных сотрудников в группе №1, (б.)

В группе №2 показатели поглощённости оказались ниже и преимущественно находятся в диапазоне 3,1-3,7 балла. Такие значения свидетельствуют о снижении глубины включенности в профессиональную деятельность, трудностях концентрации внимания и снижении интереса к текущим рабочим задачам. Данное обстоятельство может быть связано с накопленным эмоциональным истощением и снижением мотивационного потенциала личности.

Полученные результаты представлены на в Таблице 20 и на Рисунке 20, где наглядно отображен уровень поглощённости работой в группе №2.

Средние значения рассчитаны как условные средние по диапазонам для обобщённого представления данных.

Таблица 20. Уровень поглощённости работой по методике UWES офисных сотрудников в группе №2, (б.)

Группа	Диапазон, баллов	Среднее значение, баллов	Уровень выраженности выгорания
Экспериментальная группа	3,1–3,7	3,4	Средний (с тенденцией к снижению)



Рисунок 20. Уровень поглощённости работой по методике UWES офисных сотрудников в группе №2, (б.)

В ходе анализа результатов по методике UWES были выявлены следующие особенности и проблемы:

В первой группе наблюдается высокий уровень вовлеченности по всем компонентам: энергичности, преданности и поглощённости работой. Сотрудники демонстрируют достаточный уровень энергии, заинтересованность в профессиональной деятельности и способность глубоко включаться в рабочий процесс.

Для них характерны: сохранность жизненных и эмоциональных ресурсов; устойчивый интерес к работе и её значимости; хорошая концентрация и включенность в выполнение задач.

Выраженных проблем в структуре вовлеченности в группе №1 не выявлено. Показатели свидетельствуют, в целом, о благоприятном психологическом состоянии сотрудников и устойчивости к профессиональным нагрузкам.

Во второй же группе отмечается снижение всех компонентов вовлеченности: энергичности, преданности и поглощённости работой. Это проявляется в недостатке энергии, снижении интереса к работе и слабой включенности в рабочий процесс.

У сотрудников наблюдаются: быстрая утомляемость и нехватка сил; снижение мотивации и значимости профессиональной деятельности;

трудности концентрации и снижение вовлеченности в задачи; тенденция к формальному выполнению обязанностей.

Важно отметить, что данные особенности связаны с ранее выявленными высокими показателями эмоционального выгорания, что позволяет рассматривать снижение вовлеченности как одно из его проявлений.

Полученные данные обосновывают необходимость целенаправленного формирования личностных и организационных ресурсов вовлеченности на последующих этапах экспериментального исследования.

## Выводы по второй главе

1. Таким образом, на данном этапе исследования была сформирована методическая основа, позволяющая всесторонне изучить феномен эмоционального выгорания у офисных работников. Использованный диагностический инструментарий дал возможность оценить не только негативные проявления истощения, но и положительные характеристики трудовой активности, прежде всего уровень вовлечённости.

Организация исследования предусматривала сочетание качественных и количественных методов. Наблюдение и беседа позволили собрать первичные данные, которые были использованы для дальнейшей диагностики.

Методики MBI, CBI и UWES использовались для оценки эмоционального выгорания и вовлечённости сотрудников.

Полученные данные были использованы для оценки эффективности профилактической программы.

2. На констатирующем этапе были определены исходные показатели первой и второй групп. Это позволило оценить уровень эмоционального выгорания и вовлечённости до начала реализации программы.

Результаты MBI показали средний уровень выгорания в первой группе и более высокие показатели во второй группе, что говорит о большем эмоциональном истощении сотрудников.

Данные CBI подтвердили более высокий уровень выгорания во второй группе по сравнению с первой.

Результаты UWES показали высокий уровень вовлечённости в первой группе и более низкие показатели во второй группе.

Анализ показал, что высокий уровень выгорания связан со снижением вовлечённости. Наиболее выражено это проявляется во второй группе. Для этой группы характерны выраженное истощение, снижение мотивации и формирование дистанцированного отношения к деятельности.

Таким образом, выявлен основной дисбаланс между профессиональными требованиями и ресурсами личности, что обуславливает

развитие выгорания. Полученные результаты подтверждают необходимость внедрения психопрофилактических мероприятий и обосновывают переход к формирующему этапу исследования.

## **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПРОФИЛАКТИКИ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ ОФИСНЫХ РАБОТНИКОВ**

### **3.1. Научно-методологические подходы к профилактике эмоционального выгорания офисных работников**

Эмоциональное выгорание в профессиональной среде является одной из ключевых проблем современной организационной психологии и психологии труда. С конца XX века внимание исследователей уделяется изучению синдрома эмоционального выгорания как комплекса эмоциональных, когнитивных и поведенческих изменений, возникающих в результате длительного воздействия стрессоров на рабочем месте. Выгорание проявляется через истощение эмоциональных ресурсов, снижение мотивации, ухудшение межличностного взаимодействия и снижение профессиональной эффективности. В научной литературе оно определяется как системное психоэмоциональное состояние, которое отражает дисбаланс между требованиями профессиональной среды и личными ресурсами сотрудника (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004).

Результаты исследования показали признаки эмоционального выгорания у офисных сотрудников и снижение их вовлечённости в работу. Это указывает на необходимость профилактических мер как на уровне сотрудников, так и на уровне организации.

Программа профилактики эмоционального выгорания разрабатывается с учётом современных психологических подходов. Это позволяет снижать риск выгорания и поддерживать психологическое благополучие сотрудников.

Ресурсный подход рассматривает эмоциональное выгорание как результат истощения личностных и психологических ресурсов сотрудника в условиях хронического профессионального напряжения. В рамках ресурсного подхода основное внимание уделяется развитию и поддержанию личностных ресурсов – эмоциональной устойчивости, способности к саморегуляции, мотивации и восстановлению.

Практическая реализация данного подхода включает несколько направлений:

- поддержание мотивации за счёт постановки целей, повышения профессиональной компетентности и осознания значимости труда;
- восстановление ресурсов через различные формы отдыха и поддержание баланса между работой и личной жизнью.
- развитие эмоциональной устойчивости через освоение техник распознавания напряжения и методов его снижения (дыхательные упражнения, медитативные практики, короткие паузы в работе);
- формирование навыков саморегуляции, включая когнитивную переоценку ситуаций и управление эмоциональными реакциями;
- поддержание мотивации за счёт постановки целей, повышения профессиональной компетентности и осознания значимости труда;
- восстановление ресурсов через различные формы отдыха и поддержание баланса между работой и личной жизнью.

Эффективность ресурсного подхода подтверждается исследованиями, показывающими, что сотрудники с развитой системой личных ресурсов реже демонстрируют признаки деперсонализации и сохраняют ощущение профессиональной компетентности даже при высокой нагрузке.

В то же время выгорание формируется не только под влиянием индивидуальных факторов, но и в контексте организационной среды. Организационно-психологический подход акцентирует внимание на характеристиках самой организации, способных усиливать или снижать риск истощения.

Эффективная профилактика выгорания требует работы как с сотрудниками, так и с организационной средой. Это способствует сохранению мотивации и психологического благополучия работников.

Когнитивно-поведенческий подход связывает выгорание с негативной оценкой рабочих трудностей. Восприятие проблем как личных неудач может усиливать эмоциональное истощение.

Профилактика выгорания включает работу с негативными установками, развитие навыков преодоления стресса, освоение методов саморегуляции и укрепление уверенности в собственных профессиональных возможностях.

Исследования Leiter и Maslach (2016) показали, что обучение сотрудников навыкам управления стрессом способствует снижению проявлений эмоционального выгорания [32].

Позитивно-психологический подход рассматривает вовлечённость в работу как важный фактор профилактики выгорания. Она проявляется в активности, заинтересованности и высокой концентрации при выполнении профессиональных задач.

Развитие вовлечённости в работу способствует повышению удовлетворённости трудом и снижению риска эмоционального выгорания. Исследования Вильмара Шауфели и Дирка Энцманна показывают, что вовлечённые сотрудники реже испытывают эмоциональное истощение [49].

Стресс-менеджмент включает методы релаксации, планирование рабочего времени, распределение нагрузки и использование социальной поддержки.

Программы стресс-менеджмента способствуют снижению усталости, повышению продуктивности и укреплению эмоциональной устойчивости сотрудников. Практическая реализация может включать индивидуальные и групповые тренинги, коучинговые сессии, упражнения на осознанность и техники психологической разгрузки.

Наиболее эффективные программы профилактики эмоционального выгорания строятся на интеграции всех вышеописанных подходов. Такой комплексный подход позволяет воздействовать на многокомпонентные механизмы выгорания:

- укреплять личностные ресурсы;
- формировать адаптивные когнитивные и поведенческие стратегии;
- повышать вовлеченность и удовлетворенность трудом;
- оптимизировать организационные условия работы.

Интегративные программы включают как индивидуальную работу с сотрудниками, так и организационные меры, направленные на создание благоприятной рабочей среды. Регулярная диагностика состояния сотрудников позволяет своевременно корректировать профилактические меры и повышать их результативность.

В целом системный подход к профилактике предполагает одновременное воздействие на личностные и организационные факторы, развитие адаптивных стратегий совладания и поддержку позитивных аспектов профессиональной деятельности. Это создаёт основу для повышения устойчивости сотрудников, сохранения мотивации и поддержания их психологического благополучия.

### **3.2. Содержание программы профилактики эмоционального выгорания офисных работников**

Цель программы – снижение выраженности выгорания, укрепление личностных и профессиональных ресурсов сотрудников, а также повышение их вовлечённости и эффективности.

Задачи программы включают:

1. Снижение основных проявлений выгорания;
2. Развитие стрессоустойчивости;
3. Формирование навыков саморегуляции;
4. Коррекцию неадаптивных установок;
5. Повышение мотивации;
6. Улучшение качества профессионального взаимодействия.

Программа строится на принципах комплексности, индивидуализации, системности, профилактической направленности и интеграции с организационной средой. Она сочетает работу с личностными особенностями сотрудников и изменения на уровне организации.

Программа состоит из четырёх взаимосвязанных модулей:

1. Ресурсный модуль направлен на восстановление эмоциональных, когнитивных и физических ресурсов, а также снижение уровня истощения. Используются дыхательные техники, релаксационные и телесные практики, методы визуализации. Продолжительность – 4 недели.

Примеры упражнений:

– дыхательная техника «4–7–8» (вдох на 4 счёта, задержка на 7, выдох на 8);

– диафрагмальное дыхание с акцентом на медленный выдох.

Эти практики способствуют снижению тревожности и восстановлению ресурсов.

Реализация предполагает групповые занятия 1–2 раза в неделю продолжительностью 40–60 минут с последующим самостоятельным выполнением упражнений:

– Телесные упражнения:

– Прогрессивная мышечная релаксация Джекобсона (напряжение и расслабление мышечных групп поочерёдно).

– Легкая динамическая разминка 5-10 минут в течение рабочего дня.

– Визуализация ресурсов:

– «Внутренний ресурс»: представление комфортного безопасного места.

Участники группы представляют приятное уютное место, где они чувствуют себя защищёнными и расслабленными.

– «Энергетический щит»: визуализация защитного образа. Участники группы представляют объект или образ, который помогает сохранять эмоциональное равновесие в сложных рабочих ситуациях.

– Методы внедрения: ежедневные мини-сессии (10-15 минут) перед началом рабочего дня или в середине смены, групповые тренинги раз в неделю.

– Дневник позитивных событий: участники каждый день фиксируют в тетрадях 3-5 событий, вызвавших удовлетворение или радость на работе. Это

упражнение укрепляет эмоциональные ресурсы, снижает негативное восприятие стрессоров.

## 2. Когнитивно-поведенческий:

Цель: развитие навыков управления стрессом.

Методы: когнитивная реструктуризация, стресс-дневник, ролевые игры.

Продолжительность: 4 недели.

Методы и упражнения:

– Когнитивная реструктуризация: выявление и корректировка негативных мыслей («Я не справлюсь» / «Я могу действовать пошагово»).

– Стресс-дневник: фиксация стрессовых ситуаций и эмоциональных реакций, анализ триггеров и разработка альтернативных способов реагирования.

– Моделирование сложных ситуаций: ролевые игры «Сложный клиент/коллега» для отработки конструктивной коммуникации.

Методы внедрения: групповые занятия 1-2 раза в неделю по 40-60 минут, индивидуальные задания для закрепления навыков.

## 3. Повышение вовлеченности:

Модуль повышения вовлечённости направлен на развитие энергичности, заинтересованности и включённости в профессиональную деятельность (продолжительность – 3 недели).

Используемые методы включают:

– постановку личных и профессиональных целей с фиксацией прогресса;  
– технику «позитивного фокуса» (ежедневное выделение достижений);  
– групповые обсуждения профессиональных ценностей и значимых аспектов работы.

Формат реализации – регулярные встречи с использованием интерактивных инструментов отслеживания результатов.

## 4. Организационно-психологический:

Цель: оптимизация условий труда, снижение организационных стрессоров;

Основные методы: командные сессии, перераспределение задач, корпоративные правила поддержки;

Продолжительность: 4 недели.

Методы и упражнения:

– Сессии командного взаимодействия: ролевые игры, обсуждение конфликтных ситуаций, отработка навыков обратной связи.

– Анализ нагрузки и перераспределение задач: совместное обсуждение с руководством, выявление перегруженных сотрудников и перераспределение функций.

– Корпоративные правила поддержки: внедрение наставничества, психологических консультаций, «дней без перегрузок».

Программа была реализована в свободное от работы время испытуемых с частотой два раза в неделю в течение двух месяцев. Продолжительность занятий 1-1,5 часа.

В ходе каждого занятия мы включали такие части:

1. Вводный этап, который включает в себя формулировку главной проблемы и разминочные упражнения.

2. Основной этап, который занимает основное время и направлен на основную работу по программе.

3. Заключительная часть.

Таблица 21. Этапы реализации программы

№ занятия	Цель	Упражнения
1	Осознание текущего психоэмоционального состояния, формирование мотивации к восстановлению ресурсов	«Линия состояния», «Самооценка ресурса»
2	Снижение уровня тревожности, освоение базовых техник дыхательной саморегуляции	«4–7–8», «Диафрагмальное дыхание»
3	Снижение мышечного и эмоционального напряжения, развитие телесной осознанности	«Прогрессивная мышечная релаксация», «Сканирование тела»
4	Восстановление внутреннего ресурса, формирование ощущения безопасности	«Внутренний ресурс», «Энергетический щит»
5	Формирование навыка фиксации позитивного опыта, переключение внимания со стрессоров	«Дневник позитивных событий», «3 ресурса дня»

6	Осознание стрессовых факторов профессиональной деятельности	«Дневник стресса», «Карта стрессоров»
7	Выявление и коррекция негативных автоматических мыслей	«Когнитивная реструктуризация», «Ловушки мышления»
8	Формирование конструктивных стратегий реагирования в стрессовых ситуациях	«Альтернативные реакции», «Разбор ситуации»
9	Развитие навыков профессионального общения в сложных ситуациях	«Сложный клиент», «Ролевая коммуникация»
10	Развитие способности к эмоциональной дистанции и саморегуляции в общении	«Профессиональная граница», «Роль и Я»
11	Осознание профессиональных целей и смыслов деятельности	«Мои цели в профессии», «Зачем я работаю»
12	Повышение уровня вовлечённости через фиксацию достижений	«Позитивный фокус», «Мои достижения»
13	Развитие ценностного отношения к профессиональной деятельности	«Ценности и работа», «Что для меня важно»
14	Восстановление чувства контроля и управляемости деятельности	«Зона влияния», «Малые шаги»
15	Оптимизация взаимодействия в коллективе, развитие навыков обратной связи	«Обратная связь», «Командное взаимодействие»
16	Осознание и перераспределение рабочей нагрузки	«Анализ нагрузки», «Приоритеты задач»
17	Формирование навыков взаимной поддержки в коллективе	«Поддержка в команде», «Ресурсы коллектива»
18	Закрепление навыков саморегуляции и профилактики выгорания	«План самоподдержки», «Контракт с собой»

Реализация программы профилактики эмоционального выгорания предполагает достижение комплекса положительных изменений на личностном, поведенческом и организационном уровнях.

Ожидается, что участие в программе будет способствовать снижению эмоционального выгорания, развитию навыков саморегуляции и уменьшению уровня внутреннего напряжения.

Одним из ожидаемых результатов является повышение эмоциональной устойчивости сотрудников и их способности справляться со стрессом. Также предполагается развитие более эффективных способов реагирования на сложные рабочие ситуации.

В профессиональной сфере ожидается повышение вовлечённости сотрудников в работу. Это может проявляться в росте интереса к профессиональной деятельности и укреплении трудовой мотивации.

На организационном уровне ожидается улучшение отношений в коллективе и повышение уровня поддержки сотрудников. Также предполагается снижение рабочего напряжения за счёт более равномерного распределения нагрузки.

Предполагаемым результатом программы является снижение проявлений эмоционального выгорания, улучшение психологического состояния сотрудников и повышение их вовлечённости в работу.

Программа может быть интегрирована в корпоративное обучение и систему психологической поддержки сотрудников, обеспечивая долгосрочный эффект профилактики выгорания.

### **3.3 Анализ результатов контрольного этапа эксперимента**

С целью оценки эффективности разработанной программы профилактики эмоционального выгорания офисных сотрудников был проведён контрольный этап экспериментального исследования, который является заключительной стадией работы и направлен на определение динамики изучаемых показателей, а также их сравнение с результатами констатирующего этапа.

Повторная диагностика осуществлялась с использованием того же набора методик, что и на первоначальном этапе исследования, что обеспечило сопоставимость полученных данных и корректность их последующего анализа. Были использованы методики Maslach Burnout Inventory (MBI), Copenhagen Burnout Inventory (CBI) и Utrecht Work Engagement Scale (UWES), позволяющие комплексно оценить уровень эмоционального выгорания и вовлечённости в профессиональную деятельность.

Данные контрольной группы рассматриваются как сравнительный фон, позволяющий более объективно интерпретировать выявленные изменения и минимизировать влияние внешних факторов. При этом основной акцент сделан на анализе динамики показателей в экспериментальной группе, поскольку именно в ней реализовывалась психопрофилактическая программа.

Анализ результатов контрольного этапа направлен на решение следующих задач:

- определение изменений в показателях эмоционального выгорания;
- анализ динамики его ключевых компонентов, включая эмоциональное истощение, деперсонализацию и снижение профессиональных достижений.
- анализ структуры личностного, профессионального и клиентского выгорания;
- определение изменений уровня вовлечённости в профессиональную деятельность;
- формулирование выводов об эффективности программы.

Методологической основой анализа является сравнительный подход, предполагающий сопоставление данных констатирующего и контрольного этапов внутри каждой из групп. Это позволяет зафиксировать характер и направленность изменений, а также оценить их психологическую значимость.

Анализ результатов исследования эмоционального выгорания по методике Maslach Burnout Inventory (MBI).

Сопоставление показателей эмоционального истощения по методике MBI в контрольной и экспериментальной группах констатирующего и контрольного этапов.

Для оценки изменений уровня эмоционального истощения как одного из основных компонентов синдрома эмоционального выгорания был выполнен сравнительный анализ результатов, полученных на констатирующем и контрольном этапах исследования.

Полученные результаты в контрольной группе представлены в Таблице 22 и на Рисунке 21.

Таблица 22. Сравнение результатов исследования эмоционального истощения по методике МВИ в контрольном и констатирующем этапах исследования в контрольной группе, (%)

Уровень	Контрольная группа			
	Констатирующий этап		Контрольный этап	
	Количество, чел.	Проценты, %	Количество, чел.	Проценты, %
Низкий	5	25	4	20
Средний	12	60	12	60
Высокий	3	15	4	20

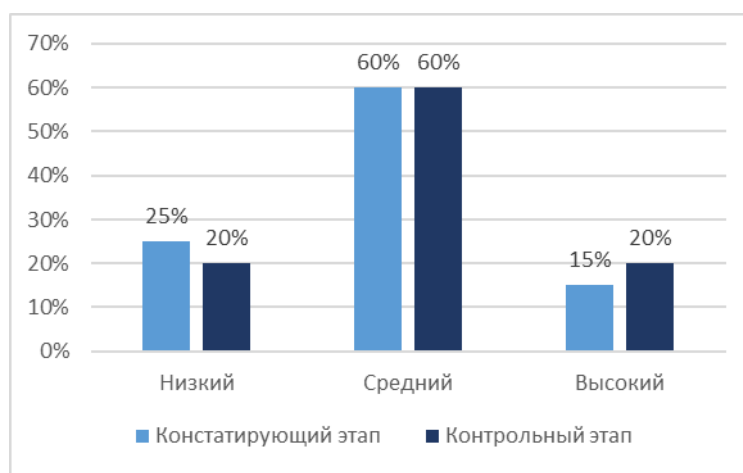


Рисунок 21. Сравнение результатов исследования эмоционального истощения по методике МВИ в контрольном и констатирующем этапах исследования в контрольной группе, (%)

Полученные результаты контрольного этапа эксперимента показывают, что в контрольной группе существенных позитивных изменений не наблюдается. Так, доля испытуемых с низким уровнем выгорания незначительно снизилась с 25% (5 человек) на констатирующем этапе до 20% (4 человека) на контрольном этапе. Показатели среднего уровня остались без изменений и составляют 60% (12 человек) на обоих этапах.

При этом отмечается некоторое увеличение доли высокого уровня выгорания – с 15% (3 человека) до 20% (4 человека), что может свидетельствовать о тенденции к ухудшению психологического состояния части сотрудников.

В целом, показатели остаются преимущественно стабильными с незначительными колебаниями, а сохранение высокой доли среднего уровня

отражает отсутствие выраженного позитивного сдвига, что, вероятно, связано с отсутствием направленного психологического воздействия.

Результаты в экспериментальной группе представлены в Таблице 23 и на Рисунке 22.

Таблица 23. Сравнение результатов исследования эмоционального истощения по методике МВИ в контрольном и констатирующем этапах исследования в экспериментальной группе, (%)

Уровень	Экспериментальная группа			
	Констатирующий этап		Контрольный этап	
	Количество, чел.	Проценты, %	Количество, чел.	Проценты, %
Низкий	3	15	8	40
Средний	7	35	10	50
Высокий	10	50	2	10

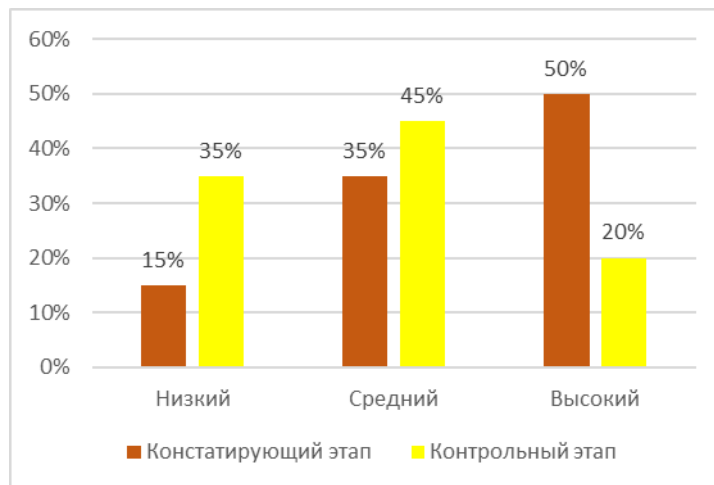


Рисунок 22. Сравнение результатов исследования эмоционального истощения по методике МВИ в контрольном и констатирующем этапах исследования в экспериментальной группе, (%)

В экспериментальной группе отмечено снижение эмоционального истощения.

После реализации программы доля участников с высоким уровнем эмоционального истощения снизилась с 50% до 10%, тогда как число сотрудников с низким уровнем увеличилось с 15% до 40%. Это указывает на положительную динамику исследуемого показателя.

Рост доли среднего уровня с 35% до 50% отражает уменьшение числа сотрудников с выраженным эмоциональным истощением.

Таким образом, полученные данные свидетельствуют о высокой эффективности разработанной программы в снижении эмоционального истощения, что проявляется в восстановлении энергетического потенциала личности и снижении признаков хронической усталости.

С целью выявления изменений в уровне деперсонализации, отражающей особенности межличностного взаимодействия и эмоционального отношения к профессиональной деятельности, в контрольной и экспериментальной группе. Было проведено сравнение показателей до и после проведения контрольного эксперимента.

Результаты исследования в контрольной группе представлены в Таблице 24 и на Рисунке 23

Таблица 24. Сравнение результатов исследования деперсонализации по методике МВІ в контрольном и констатирующем этапах исследования в контрольной группе, (%)

Уровень	Контрольная группа			
	Констатирующий этап		Контрольный этап	
	Количество, чел.	Проценты, %	Количество, чел.	Проценты, %
Низкий	1	5	1	5
Средний	6	30	4	25
Высокий	13	65	14	70

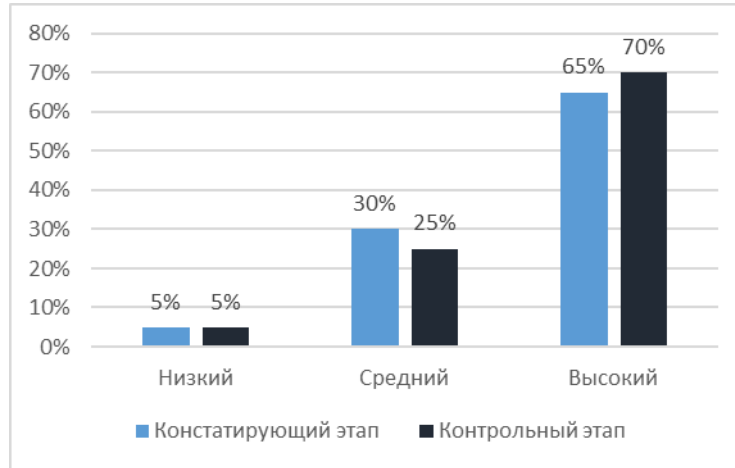


Рисунок 23. Сравнение результатов исследования деперсонализации по методике МВІ в контрольном и констатирующем этапах исследования в контрольной группе, (%)

Как показывают результаты исследования, в контрольной группе существенных изменений не выявлено. Так, доля испытуемых с низким уровнем остаётся неизменной и составляет 5% (1 человек) как на констатирующем, так и на контрольном этапе.

Показатели среднего уровня несколько снизились с 30% (6 человек) до 25% (4 человека), однако при этом наблюдается увеличение доли высокого уровня – с 65% (13 человек) до 70% (14 человек).

В целом сохраняется преобладание среднего и особенно высокого уровней, что указывает на устойчивость негативных коммуникативных паттернов и отсутствие выраженной положительной динамики в данной группе.

Результаты исследования в контрольной группе представлены в Таблице 25 и на Рисунке 24.

Таблица 25. Сравнение результатов исследования деперсонализации по методике МВІ в констатирующем и контрольном этапах исследования в экспериментальной группе, (%)

Уровень	Экспериментальная группа			
	Констатирующий этап		Контрольный этап	
	Количество, чел.	Проценты, %	Количество, чел.	Проценты, %
Низкий	3	15	7	35
Средний	9	45	10	50
Высокий	8	40	3	15

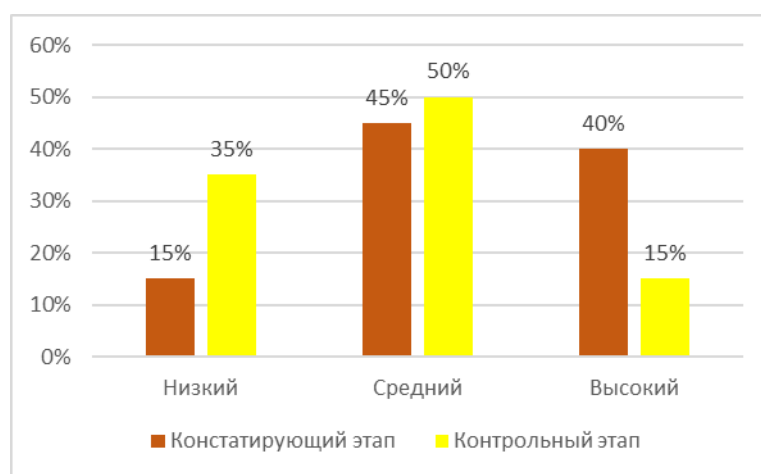


Рисунок 24. Сравнение результатов исследования деперсонализации по методике МВІ в констатирующем и контрольном этапах исследования в экспериментальной группе, (%)

Анализ результатов экспериментальной группы показывает значительное снижение уровня деперсонализации. Доля участников с высоким уровнем данного показателя уменьшилась с 40% (8 человек) до 15% (3 человека), что указывает на ослабление эмоционального отчуждения, уменьшение циничного отношения и более личностно включённое взаимодействие в профессиональной деятельности.

При этом отмечается увеличение числа испытуемых с низким уровнем деперсонализации с 15% (3 человека) до 35% (7 человек), что отражает восстановление гуманистической направленности личности, повышение эмпатичности, вовлеченности в межличностное взаимодействие и качества профессионального общения.

Рост среднего уровня с 45% (9 человек) до 50% (10 человек) можно интерпретировать как переходный этап стабилизации, при котором негативные установки ослабляются, но ещё не полностью трансформированы.

Можно сделать вывод, что программа оказала выраженное влияние на межличностный компонент профессиональной деятельности, способствуя снижению эмоциональной дистанции и восстановлению конструктивного взаимодействия с окружающими.

Сопоставление показателей редукции профессиональных достижений по методике МВІ в контрольной и экспериментальной группах констатирующего и контрольного этапов (%).

Результаты исследования показателей в контрольной группе представлены в Таблице 26 и на Рисунке 25.

Таблица 26. Сравнение результатов исследования редукции профессиональных достижений по методике МВІ в констатирующем и контрольном этапах исследования в контрольной группе, (%)

Уровень	Контрольная группа			
	Констатирующий этап		Контрольный этап	
	Количество, чел.	Проценты, %	Количество, чел.	Проценты, %
Низкий	6	30	5	25
Средний	11	55	11	55
Высокий	3	15	4	20

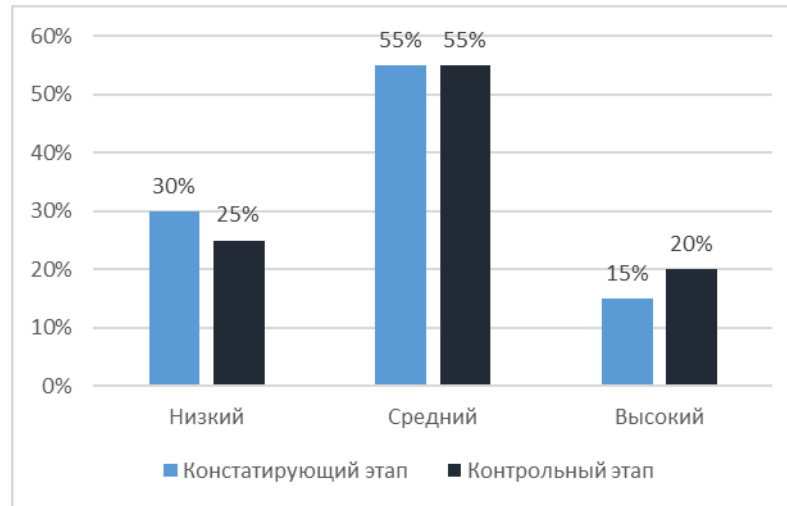


Рисунок 25. Сравнение результатов исследования редукции профессиональных достижений по методике МВИ в констатирующем и контрольном этапах исследования в контрольной группе, (%)

Как показывают результаты исследования, в контрольной группе выраженных изменений не наблюдается. Так, доля испытуемых с низким уровнем несколько снизилась с 30% (6 человек) до 25% (5 человек).

Показатели среднего уровня остаются стабильными и составляют 55% (11 человек) на обоих этапах. При этом отмечается незначительное увеличение доли высокого уровня – с 15% (3 человека) до 20% (4 человека).

В целом показатели остаются практически неизменными, а сохранение высокой доли среднего уровня и рост высокого уровня свидетельствуют о продолжающейся тенденции к снижению профессиональной мотивации и отсутствию выраженной положительной динамики.

Для анализа динамики редукции профессиональных достижений в экспериментальной группе, были сопоставлены результаты констатирующего и контрольного этапов эксперимента. Полученные данные отражены в Таблице 27 и на Рисунке 26.

Таблица 27. Сравнение результатов исследования редукции профессиональных достижений по методике МВІ в констатирующем и контрольном этапах исследования в экспериментальной группе, (%)

Уровень	Экспериментальная группа			
	Констатирующий этап		Контрольный этап	
	Количество, чел.	Проценты, %	Количество, чел.	Проценты, %
Низкий	2	10	7	35
Средний	8	40	10	50
Высокий	10	50	3	15

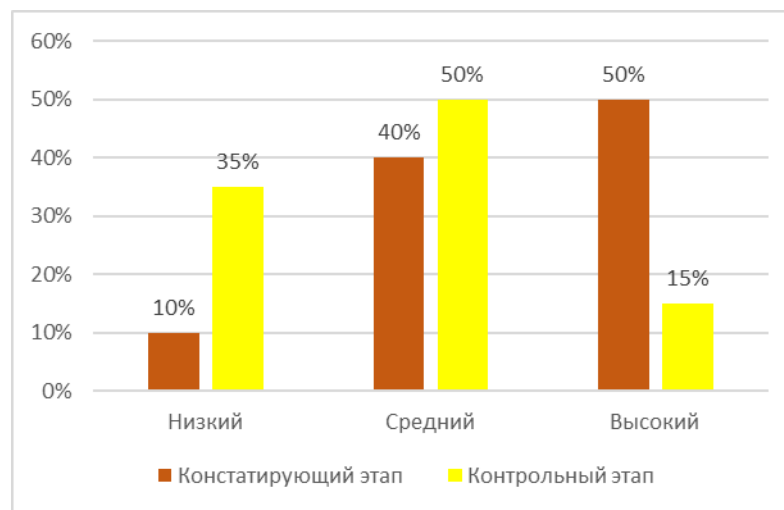


Рисунок 26. Сравнение результатов исследования редукции профессиональных достижений по методике МВІ в констатирующем и контрольном этапах исследования в экспериментальной группе, (%)

В экспериментальной группе зафиксирована выраженная положительная динамика по показателю редукции профессиональных достижений.

По показателю редукции профессиональных достижений также отмечена положительная динамика. Доля участников с высоким уровнем снизилась с 50% до 15%, а с низким уровнем увеличилась с 10% до 35%. Это свидетельствует о снижении выраженности данного компонента выгорания.

Таким образом, результаты исследования подтверждают эффективность реализованной программы.

Интегральные показатели выгорания по методике МВІ в контрольной и экспериментальной группах констатирующего и контрольного этапов (%).

Результаты исследования интегральных показателей выгорания в контрольной группе представлены в Таблице 28 и на Рисунке 27.

Таблица 28. Сравнение результатов исследования интегральных показателей эмоционального выгорания по методике МВІ в констатирующем и контрольном этапах исследования в контрольной группе, (%)

Уровень	Контрольная группа			
	Констатирующий этап		Контрольный этап	
	Количество, чел.	Проценты, %	Количество, чел.	Проценты, %
Низкий	0	0	0	0
Средний	7	35	6	30
Высокий	13	65	14	70

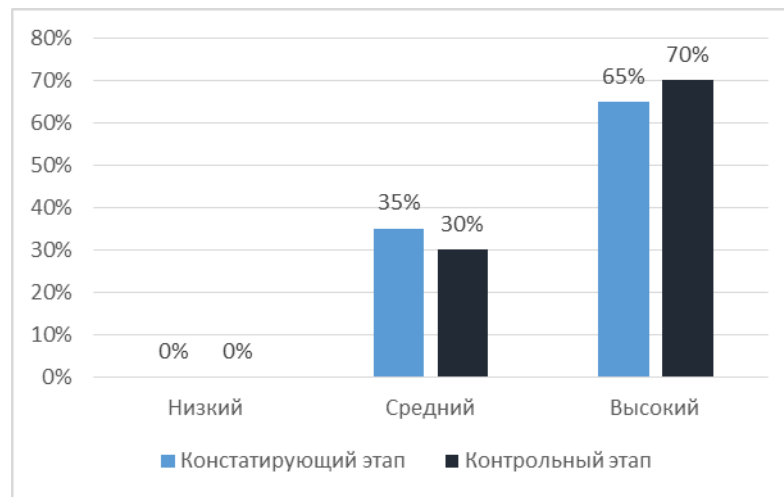


Рисунок 27. Сравнение результатов исследования интегральных показателей эмоционального выгорания по методике МВІ в констатирующем и контрольном этапах исследования в контрольной группе, (%)

Как показывают результаты исследования, в контрольной группе выраженных изменений не зафиксировано. Доля испытуемых с низким уровнем остаётся на нулевом уровне – 0% (0 человек) как на констатирующем, так и на контрольном этапе.

Показатели среднего уровня незначительно снизились с 35% (7 человек) до 30% (6 человек), тогда как доля высокого уровня увеличилась с 65% (13 человек) до 70% (14 человек).

В целом сохраняется преобладание высокого уровня при отсутствии положительной динамики, что подтверждает отсутствие самопроизвольных изменений без целенаправленного психологического воздействия.

С целью комплексной оценки изменений уровня эмоционального выгорания в экспериментальной группе был проанализирован интегральный показатель по методике МВІ. Сравнение результатов констатирующего и экспериментального этапа исследования в экспериментальной группе представлены в Таблице 29 и на Рисунке 28.

Таблица 29. Сравнение результатов исследования интегральных показателей эмоционального выгорания по методике МВІ в констатирующем и контрольном этапах исследования в экспериментальной группе, (%)

Уровень	Экспериментальная группа			
	Констатирующий этап		Контрольный этап	
	Количество, чел.	Проценты, %	Количество, чел.	Проценты, %
Низкий	4	20	8	40
Средний	8	40	10	50
Высокий	8	40	2	10

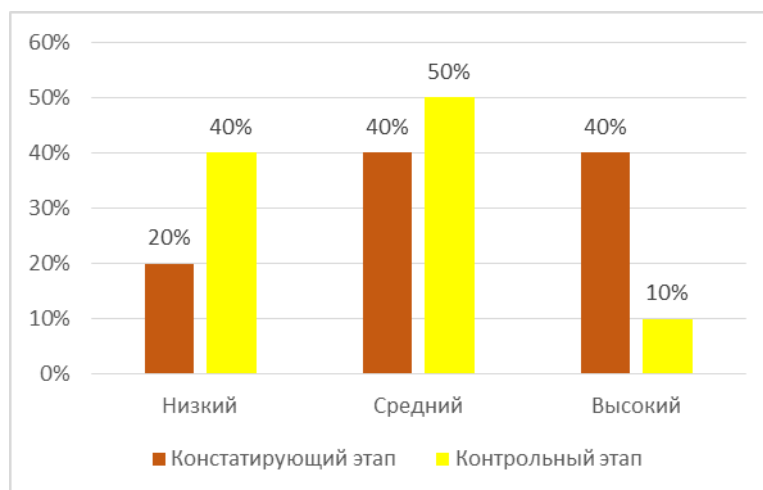


Рисунок 28. Сравнение результатов исследования интегральных показателей эмоционального выгорания по методике МВІ в констатирующем и контрольном этапах исследования в экспериментальной группе, (%)

Показатели в экспериментальной группе указывают на выраженное снижение общего уровня эмоционального выгорания.

Общая выраженность выгорания также снизилась: доля высоких значений уменьшилась с 40% (8 человек) до 10% (2 человека). При этом

увеличилась доля среднего уровня (с 40% до 50%), что свидетельствует о переходе из зоны риска в более благополучное состояние. Число участников с низким уровнем выросло с 20% (4 человека) до 40% (8 человек), что говорит о восстановлении психологических ресурсов и повышении устойчивости к нагрузкам.

Исходя из результатов, можно сделать вывод, что программа оказывает комплексное воздействие на синдром эмоционального выгорания, снижая его системную выраженность.

Подводя общий итог по результатам контрольного этапа эксперимента, полученным с использованием методики МВИ, можно сделать обоснованный вывод о том, что в контрольной группе наблюдается либо отсутствие значимых изменений, либо тенденция к ухудшению показателей, что позволяет исключить влияние случайных факторов и подтверждает, что выявленная положительная динамика в экспериментальной группе обусловлена реализацией формирующей программы

Так же можно увидеть выраженную положительную динамику уровня эмоционального выгорания в экспериментальной группе по всем его структурным компонентам: эмоциональному истощению, деперсонализации и редукции профессиональных достижений и по интегральным показателям.

Прежде всего, необходимо отметить выраженное снижение числа участников с высоким уровнем эмоционального истощения, что свидетельствует о восстановлении энергетических ресурсов личности, снижении хронической усталости и эмоционального перенапряжения. Данный компонент является базовым в структуре выгорания, поэтому его положительная динамика указывает на системные изменения в психоэмоциональном состоянии испытуемых.

Анализ показателя деперсонализации выявил существенное снижение выраженности негативных установок по отношению к другим людям, что проявляется в уменьшении эмоциональной дистанции, цинизма и формального отношения к профессиональному взаимодействию.

Одновременно зафиксирован рост доли испытуемых с низким уровнем данного показателя, что свидетельствует о восстановлении эмпатии и гуманистической направленности личности.

Положительные изменения по шкале редукции профессиональных достижений отражают восстановление адекватной профессиональной самооценки, повышение уверенности в собственных компетенциях и снижение чувства профессиональной неэффективности. Это указывает на укрепление профессиональной идентичности и мотивационной сферы личности.

Интегральный показатель выгорания также демонстрирует снижение общего уровня синдрома, что подтверждает комплексный характер произошедших изменений.

Обобщая полученные результаты, можно сделать вывод о том, что разработанная программа оказывает системное воздействие на все компоненты эмоционального выгорания, способствуя снижению его выраженности и восстановлению психоэмоционального состояния личности.

Анализ результатов констатирующего этапа эксперимента по методике Copenhagen Burnout Inventory (СВІ).

Сравнительные результаты контрольного этапа исследования представлены в Таблице 30 и на Рисунке 29.

Таблица 30. Сравнение уровня личностного выгорания офисных сотрудников констатирующего и контрольного этапов в контрольной группе по методике

СВІ (б.)

Показатель	Констатирующий этап, баллы	Контрольный этап, баллы
Личностное выгорание	63,5	48

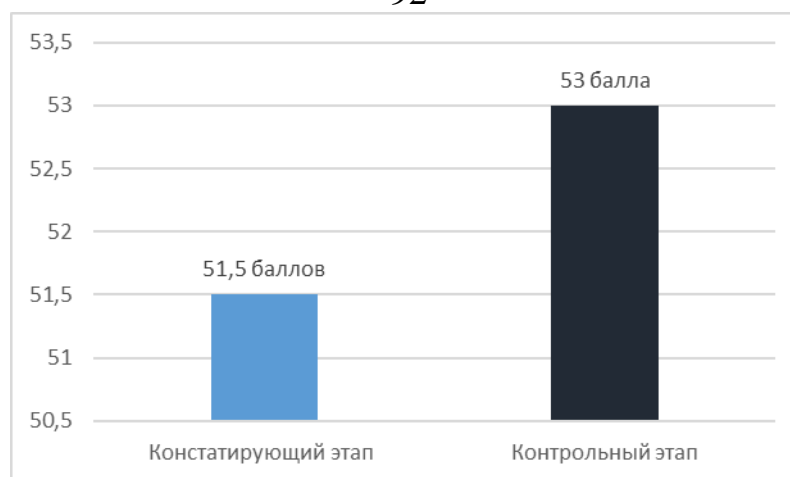


Рисунок 29. Сравнение уровня личностного выгорания офисных сотрудников констатирующего и контрольного этапов в контрольной группе по методике СВИ (б.)

Анализ результатов контрольного этапа эксперимента по шкале личностного выгорания позволяет выявить в контрольной группе незначительное увеличение показателя с 51,5 до 53 баллов, что свидетельствует о постепенном накоплении усталости и отсутствии механизмов компенсации.

Для анализа изменений психоэмоционального состояния испытуемых в экспериментальной группе был рассмотрен показатель личностного выгорания по методике СВИ, до и после прохождения группой программы профилактики эмоционального выгорания офисных сотрудников, отражающий общий уровень истощения личности. Результаты сравнительного анализа представлены в Таблице 31 и на Рисунке 30.

Таблица 31. Сравнение уровня личностного выгорания офисных сотрудников констатирующего и контрольного этапов в экспериментальной группе по методике СВИ (б.)

Показатель	Констатирующий этап, баллы	Контрольный этап, баллы
Личностное выгорание	63,5	48

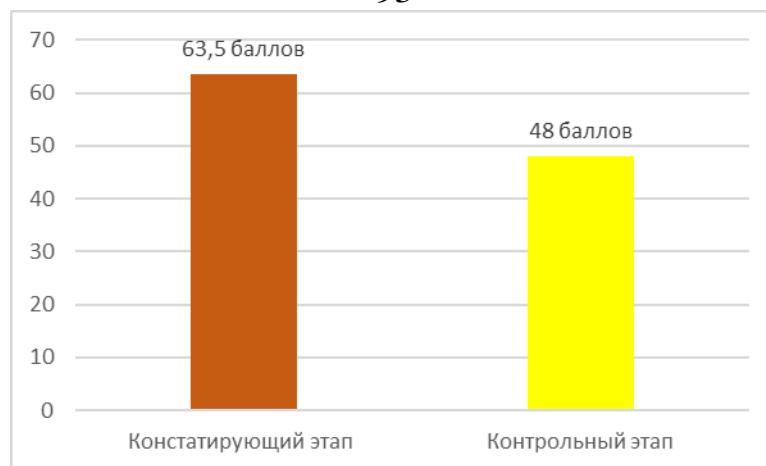


Рисунок 30. Сравнение уровня личностного выгорания офисных сотрудников констатирующего и контрольного этапов в экспериментальной группе по методике СВИ (б.)

В экспериментальной группе мы видим значимые положительные изменения, отражающие восстановление базовых психоэмоциональных ресурсов личности.

Снижение среднего значения показателя с 63,5 до 48 баллов свидетельствует о существенном уменьшении общего уровня истощения, которое не ограничивается исключительно профессиональной сферой, а затрагивает личностное функционирование в целом. Изначально высокие значения указывали на наличие у испытуемых состояния хронической усталости, эмоциональной перегруженности и снижения жизненного тонуса. После реализации программы данные проявления значительно ослабли.

Особое значение имеет тот факт, что снижение показателя личностного выгорания отражает восстановление не только ситуативных, но и более глубоких, базовых ресурсов личности – энергетического потенциала, способности к восстановлению, устойчивости к стрессу. Это позволяет говорить о системном эффекте программы, направленном не только на профессиональную сферу, но и на общее психическое состояние испытуемых.

Можно предположить, что положительная динамика обусловлена включением в программу элементов, направленных на развитие навыков саморегуляции, эмоциональной разгрузки и восстановления ресурсов, что способствует снижению общего уровня напряжения.

Полученные результаты позволяют утверждать, что реализованная программа оказывает выраженное влияние на личностный уровень выгорания, способствуя восстановлению общего психоэмоционального ресурса, снижению хронической усталости и повышению адаптационного потенциала личности.

С целью оценки изменений уровня профессионального выгорания офисных сотрудников, обусловленного профессиональной деятельностью, в контрольной и экспериментальной группах проводился анализ показателей профессионального выгорания до и после прохождения сотрудниками экспериментальной группы программы профилактики эмоционального выгорания.

Сравнительные результаты контрольного этапа исследования в контрольной группе представлены в Таблице 32 и на Рисунке 31.

Таблица 32. Сравнение уровня профессионального выгорания офисных сотрудников констатирующего и контрольного этапов в контрольной группе по методике СВИ (б.)

Показатель	Констатирующий этап, баллы	Контрольный этап, баллы
Профессиональное выгорание	49,5	52

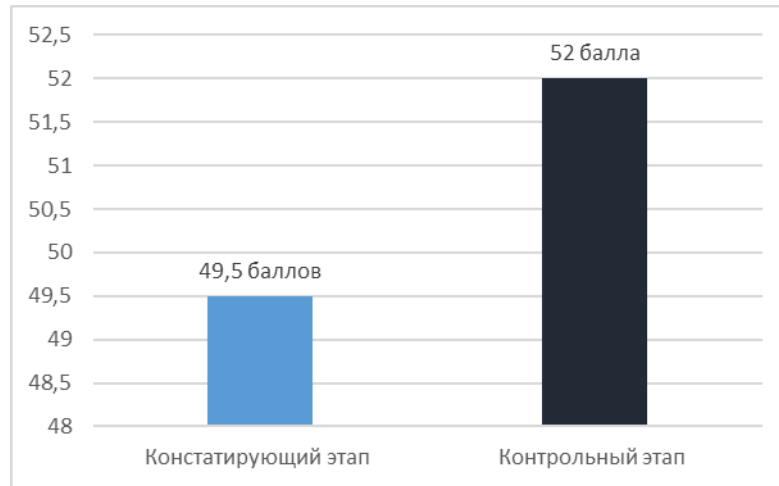


Рисунок 31. Сравнение уровня профессионального выгорания офисных сотрудников констатирующего и контрольного этапов в контрольной группе по методике СВИ (б.)

Результаты исследования в контрольной группе, показывают рост показателя (с 49,5 до 52 баллов), что свидетельствует о постепенном усилении профессионального истощения в условиях отсутствия психокоррекционного воздействия.

Сравнительные результаты контрольного этапа исследования с целью оценки изменений уровня профессионального выгорания, обусловленного профессиональной деятельностью офисных сотрудников в экспериментальной группе представлены в Таблице 33 и на Рисунке 32.

Таблица 33. Сравнение уровня профессионального выгорания офисных сотрудников констатирующего и контрольного этапов в экспериментальной группе по методике СВИ (б.)

Показатель	Констатирующий этап, баллы	Контрольный этап, баллы
Профессиональное выгорание	67,5	50

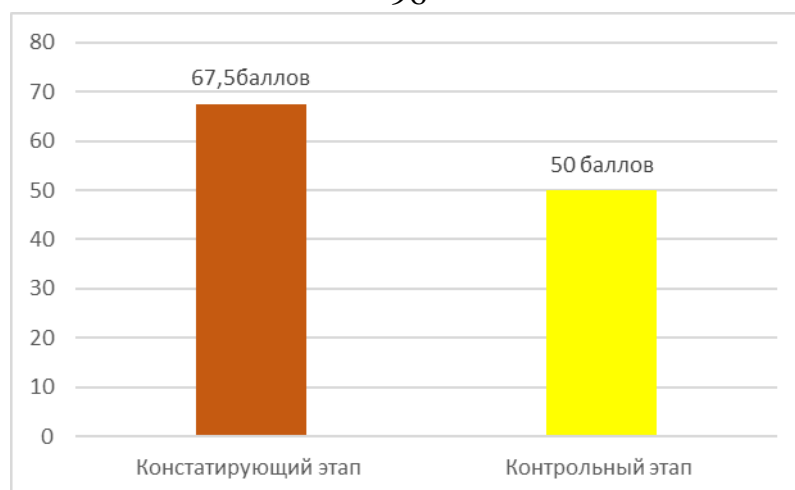


Рисунок 32. Сравнение уровня профессионального выгорания офисных сотрудников констатирующего и контрольного этапов в экспериментальной группе по методике СВИ (б.)

В экспериментальной группе мы видим значительное снижение уровня профессионального выгорания, что отражает позитивные изменения в восприятии и переживании профессиональной деятельности.

Снижение показателя с 67,5 до 50 баллов свидетельствует о снижении выраженности эмоционального истощения, связанного с выполнением профессиональных обязанностей. До проведения формирующего эксперимента у испытуемых отмечались признаки перегрузки, ощущение давления со стороны рабочих задач, а также эмоциональная опустошённость, связанная с рабочей средой.

После реализации программы наблюдается снижение интенсивности данных проявлений, что свидетельствует о нормализации отношения к профессиональной нагрузке, восстановлении чувства контроля над рабочей ситуацией и снижении субъективного восприятия перегруженности.

Проведённое исследование подтверждает эффективность программы в снижении проявлений профессионального выгорания.

Сравнение уровня выгорания, связанного с взаимодействием с клиентами, у офисных сотрудников в констатирующем и контрольном этапах исследования.

Для изучения динамики выгорания, обусловленного взаимодействием сотрудников с клиентами, были проанализированы соответствующие показатели данного компонента в контрольной группе. Результаты представлены в Таблице 34 и на Рисунке 33.

Таблица 34. Сравнение уровня выгорания, связанного с взаимодействием сотрудников с клиентами констатирующего и контрольного этапов в контрольной группе по методике СВИ (б.)

Показатель	Констатирующий этап, баллы	Контрольный этап, баллы
Клиентское выгорание	58	45

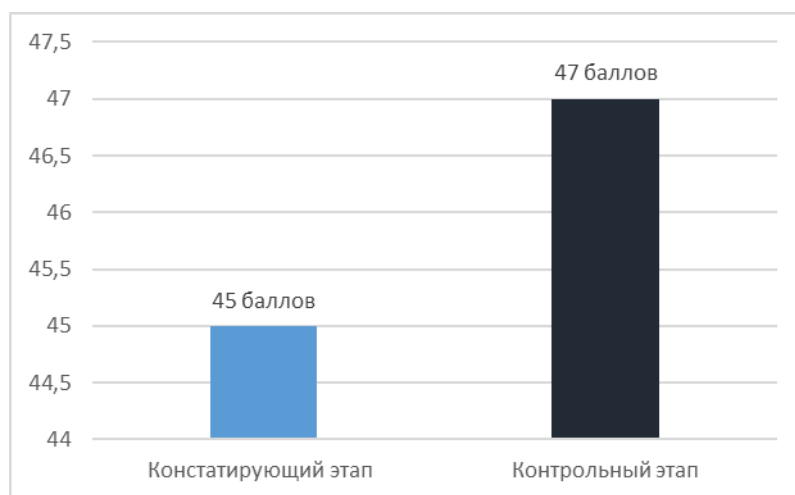


Рисунок 33. Сравнение уровня выгорания, связанного с взаимодействием сотрудников с клиентами констатирующего и контрольного этапов в контрольной группе по методике СВИ (б.)

Анализ динамики выгорания, связанного с взаимодействием с клиентами в контрольной группе, показывает незначительное увеличение показателя с 45 до 47 баллов.

Данное изменение указывает на постепенный рост коммуникативного напряжения, что может проявляться в усилении эмоциональной нагрузки при взаимодействии с клиентами, снижении терпимости и увеличении субъективного ощущения усталости от общения.

Несмотря на умеренный характер сдвига, он отражает отсутствие положительной динамики и может свидетельствовать о накоплении

напряжения в коммуникативной сфере при отсутствии целенаправленной психологической поддержки.

Сравнительные результаты контрольного этапа исследования в экспериментальной группе представлены в Таблице 35 и на Рисунке 34.

Таблица 35. Сравнение уровня выгорания, связанного с взаимодействием сотрудников с клиентами констатирующего и контрольного этапов в экспериментальной группе по методике СВИ (б.)

Показатель	Констатирующий этап, баллы	Контрольный этап, баллы
Клиентское выгорание	58	45

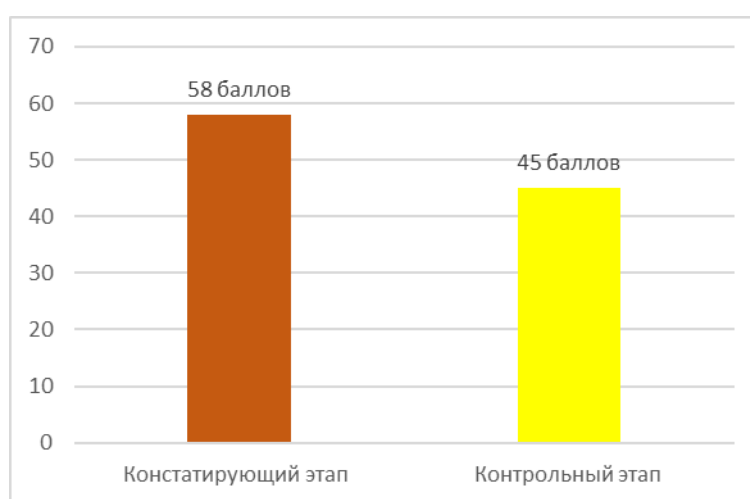


Рисунок 34. Сравнение уровня выгорания, связанного с взаимодействием сотрудников с клиентами констатирующего и контрольного этапов в экспериментальной группе по методике СВИ (б.)

Анализ изменений уровня выгорания, связанного с взаимодействием сотрудников с клиентами в экспериментальной группе, позволяет выявить выраженную положительную динамику в коммуникативной сфере профессиональной деятельности испытуемых.

Снижение показателя в экспериментальной группе с 58 до 45 баллов свидетельствует о существенном уменьшении эмоционального напряжения, возникающего в процессе взаимодействия с клиентами. Изначально высокие значения указывали на наличие эмоционального перенапряжения, раздражительности, снижения эмпатии и стремления к дистанцированию в профессиональном общении.

После реализации программы наблюдается снижение данных проявлений, что отражает восстановление эмпатийного ресурса, повышение эмоциональной устойчивости в межличностных контактах и улучшение качества профессионального взаимодействия.

Данная динамика может быть обусловлена развитием навыков эмоциональной регуляции, коммуникативной компетентности и осознания собственных реакций в процессе взаимодействия с клиентами, что позволяет снижать уровень напряжения и предотвращать накопление негативных переживаний.

Мы видим, что программа оказывает значимое влияние на коммуникативный компонент профессиональной деятельности, способствуя снижению эмоционального напряжения во взаимодействии с клиентами и восстановлению эмпатийных и регуляторных ресурсов личности.

Анализ результатов констатирующего этапа эксперимента по методике Utrecht Work Engagement Scale (UWES).

С целью оценки изменений энергетического компонента вовлеченности в профессиональную деятельность был проведён анализ показателей энергичности в экспериментальной и контрольной группах до и после применения программы по профилактике эмоционального выгорания офисных сотрудников по методике UWES.

Сравнительные данные в контрольной группе представлены в Таблице 36 и на Рисунке 35.

Таблица 36. Сравнение уровней энергетического компонента вовлеченности в профессиональную деятельность констатирующего и контрольного этапов в контрольной группе по методике UWES (б.)

Показатель	Констатирующий этап, баллы	Контрольный этап, баллы
Энергетический компонент вовлеченности в профессиональную деятельность	4,55	4,4

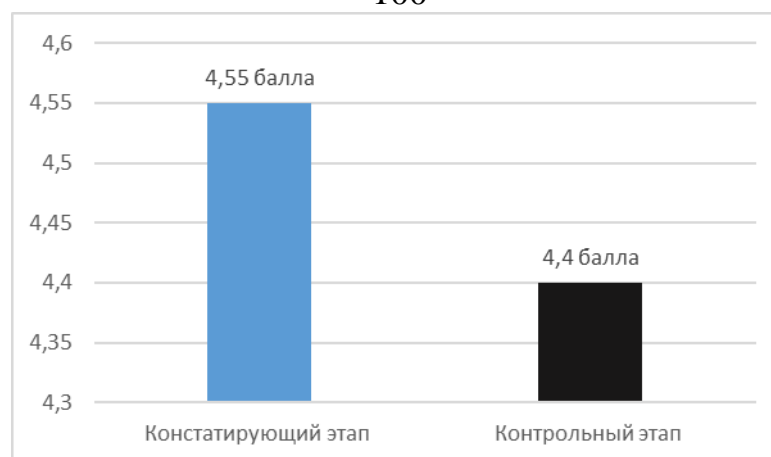


Рисунок 35. Сравнение уровней энергетического компонента вовлеченности в профессиональную деятельность констатирующего и контрольного этапов в контрольной группе по методике UWES (б.)

В контрольной группе наблюдается незначительное снижение показателя с 4,55 до 4,4, что указывает на слабую отрицательную динамику. Подобные изменения могут свидетельствовать о постепенном истощении личностных и профессиональных ресурсов сотрудников, даже при отсутствии резких колебаний показателей.

Снижение носит умеренный характер, однако в совокупности с другими данными может отражать тенденцию к накоплению усталости, снижению энергии и уменьшению психологической устойчивости в условиях профессиональной деятельности.

Сравнительные данные в экспериментальной группе представлены в Таблице 37 и на Рисунке 36.

Таблица 37. Сравнение уровней энергетического компонента вовлеченности в профессиональную деятельность констатирующего и контрольного этапов в экспериментальной группе по методике UWES (б.)

Показатель	Констатирующий этап, баллы	Контрольный этап, баллы
Энергетический компонент вовлеченности в профессиональную деятельность	3,33	4,2



Рисунок 36. Сравнение уровней энергетического компонента вовлеченности в профессиональную деятельность констатирующего и контрольного этапов в экспериментальной группе по методике UWES (б.)

Анализ результатов по шкале энергичности в экспериментальной группе свидетельствует о выраженном росте данного показателя, что отражает восстановление энергетического компонента вовлеченности.

Увеличение среднего значения с 3,33 до 4,2 балла указывает на повышение уровня жизненной энергии, активности и устойчивости к профессиональным нагрузкам. До проведения формирующего эксперимента испытуемые демонстрировали признаки утомляемости, снижения активности и дефицита энергетических ресурсов.

После реализации программы наблюдается восстановление способности к активной деятельности, повышение работоспособности и снижение утомляемости, что свидетельствует о нормализации функционального состояния личности.

Рост данного показателя имеет особую значимость, поскольку энергичность является базовым компонентом вовлеченности и напрямую связана с эффективностью профессиональной деятельности.

Таким образом, программа способствует восстановлению энергетического потенциала личности, повышению активности и устойчивости к нагрузкам, что является важным условием профилактики эмоционального выгорания.

С целью анализа динамики мотивационно-смыслового компонента вовлеченности в профессиональную деятельность был проведён анализ показателей в экспериментальной и контрольной группах до и после реализации программы профилактики эмоционального выгорания офисных сотрудников, проведённой с использованием методики UWES.

Для оценки вовлечённости в профессиональную деятельность были проанализированы показатели преданности работе в экспериментальной и контрольной группах до и после реализации программы профилактики эмоционального выгорания офисных сотрудников по методике UWES.

Результаты сравнительного анализа в контрольной группе представлены в Таблице 38 и на Рисунке 37.

Таблица 38. Сравнение уровней мотивационно-смыслового компонента вовлеченности в профессиональную деятельность констатирующего и контрольного этапов в контрольной группе по методике UWES (б.)

Показатель	Констатирующий этап, баллы	Контрольный этап, баллы
Мотивационно-смысловой компонент вовлеченности в профессиональную деятельность	4,8	4,7

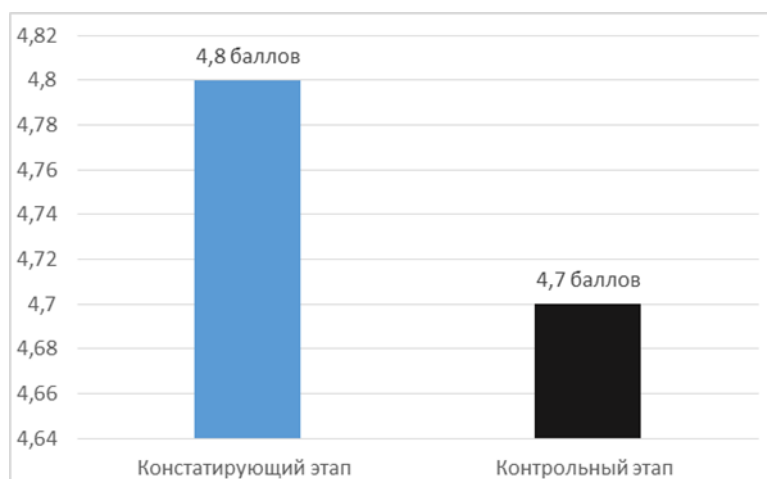


Рисунок 37. Сравнение уровней мотивационно-смыслового компонента вовлеченности в профессиональную деятельность констатирующего и контрольного этапов в контрольной группе по методике UWES (б.)

В контрольной группе по результатам исследования отмечается незначительное снижение показателя мотивационно-смыслового компонента

вовлеченности в профессиональную деятельность – с 4,8 балла на констатирующем этапе до 4,7 балла на контрольном этапе.

Данная динамика указывает на слабое, но устойчивое ослабление мотивационной составляющей труда, что может проявляться в снижении субъективной значимости профессиональной деятельности, уменьшении внутренней заинтересованности и ослаблении смысловой включенности в рабочий процесс.

Несмотря на то, что изменения носят невыраженный характер, в совокупности с другими показателями они могут свидетельствовать о постепенном снижении уровня вовлеченности при отсутствии целенаправленного психологического воздействия.

Уровень преданности работе в экспериментальной группе представлен в Таблице 39 и на Рисунке 38.

Таблица 39. Сравнение уровней мотивационно-смыслового компонента вовлеченности в профессиональную деятельность констатирующего и контрольного этапов в экспериментальной группе по методике UWES (б.)

Показатель	Констатирующий этап, баллы	Контрольный этап, баллы
Мотивационно-смысловой компонент вовлеченности в профессиональную деятельность	3,55	4,3

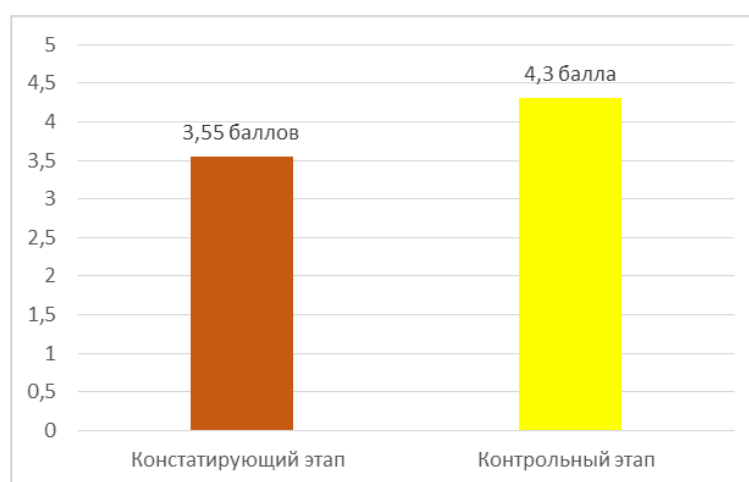


Рисунок 38. Сравнение уровней мотивационно-смыслового компонента вовлеченности в профессиональную деятельность констатирующего и контрольного этапов в экспериментальной группе по методике UWES (б.)

Результаты исследования показали повышение уровня преданности работе в экспериментальной группе. Значение показателя увеличилось с 3,55 до 4,3 балла, что свидетельствует о более высокой вовлечённости сотрудников в профессиональную деятельность после реализации программы.

Полученные результаты позволяют предположить, что повышение преданности работе может способствовать снижению риска эмоционального выгорания. Это подтверждает положительное влияние программы на отношение сотрудников к профессиональной деятельности.

Уровень поглощённости работой по методике UWES у офисных сотрудников контрольной и экспериментальной групп.

Изменения уровня поглощённости работой оценивались по результатам методики UWES в контрольной и экспериментальной группах до и после реализации программы.

Результаты сравнительного анализа в контрольной группе представлены в Таблице 40 и на Рисунке 39.

Таблица 40. Сравнение уровней когнитивного компонента вовлеченности в профессиональную деятельность констатирующего и контрольного этапов в контрольной группе по методике UWES (б.)

Показатель	Констатирующий этап, баллы	Контрольный этап, баллы
Когнитивный компонент вовлеченности в профессиональную деятельность	4,7	4,6



Рисунок 39. Сравнение уровней когнитивного компонента вовлеченности в профессиональную деятельность констатирующего и контрольного этапов в контрольной группе по методике UWES (б.)

В контрольной группе по результатам исследования зафиксировано незначительное снижение показателя когнитивного компонента вовлеченности в профессиональную деятельность – с 4,7 балла на констатирующем этапе до 4,6 балла на контрольном этапе.

Данная динамика отражает слабое, но заметное уменьшение уровня когнитивной включенности сотрудников в рабочий процесс, что может проявляться в снижении концентрации внимания, ослаблении интереса к выполняемым задачам и уменьшении глубины погруженности в деятельность.

Хотя изменения носят невыраженный характер, они могут быть связаны с постепенным накоплением усталости и снижением когнитивных ресурсов. В совокупности с другими показателями это указывает на отсутствие положительной динамики и тенденцию к незначительному снижению вовлеченности при отсутствии целенаправленного воздействия.

Полученные результаты в экспериментальной группе представлены в Таблице 41 и на Рисунке 40.

Таблица 41. Сравнение уровней когнитивного компонента вовлеченности в профессиональную деятельность констатирующего и контрольного этапов в экспериментальной группе по методике UWES (б.)

Показатель	Констатирующий этап, баллы	Контрольный этап, баллы
Когнитивный компонент вовлеченности в профессиональную деятельность	3,4	4,1

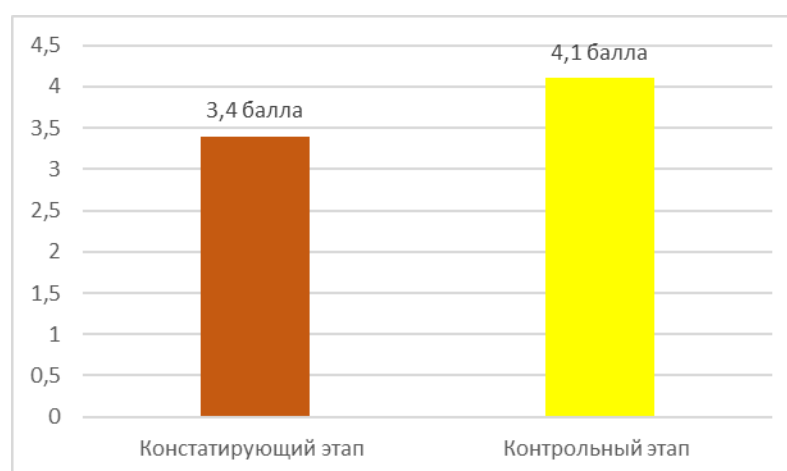


Рисунок 40. Сравнение уровней компонента вовлеченности в профессиональную деятельность констатирующего и контрольного этапов в экспериментальной группе по методике UWES (б.)

Изменения затронули и когнитивный компонент вовлечённости. По методике UWES показатель поглощённости работой в экспериментальной группе увеличился с 3,4 до 4,1 балла. Это отражает улучшение концентрации, повышение включённости в рабочий процесс и способность переживать состояние «потока». Если до начала программы наблюдались трудности с удержанием внимания и сниженный интерес к задачам, то после её реализации отмечается рост заинтересованности и более глубокая включённость в деятельность.

Такая динамика указывает на восстановление когнитивных ресурсов и повышение эффективности работы.

В целом полученные данные позволяют говорить о том, что программа способствует усилению когнитивной вовлечённости, улучшению

концентрации и формированию более продуктивного стиля профессиональной деятельности.

## Выводы по третьей главе

1. Анализ литературы показал, что развитие эмоционального выгорания связано как с личностными особенностями сотрудников, так и с условиями труда и с отношением с руководством.

В результате анализа были определены основные направления профилактики эмоционального выгорания, включающие работу с личностными ресурсами сотрудников, условиями профессиональной деятельности и навыками управления стрессом.

Результаты исследований подтверждают целесообразность разработки комплексной программы профилактики эмоционального выгорания.

2. Разработана программа профилактики эмоционального выгорания, направленная на снижение его проявлений и поддержку психологического благополучия сотрудников. Программа сочетает индивидуальные и групповые формы работы. Она ориентирована на развитие навыков саморегуляции, повышение профессиональной мотивации и улучшение взаимодействия в коллективе.

3. Результаты контрольного этапа эксперимента свидетельствуют о положительных изменениях в состоянии участников экспериментальной группы после реализации программы.

По результатам методик МВІ и СВІ видно снижение выраженности основных компонентов эмоционального выгорания: эмоционального истощения, деперсонализации. Повысилась субъективная оценка собственной профессиональной эффективности. По результатам UWES виден рост вовлеченности. Увеличилась энергичность, усилилась внутренняя мотивация и способность к концентрации на работе.

В контрольной группе существенных изменений не выявлено, что подтверждает эффективность реализованной программы.

Полученные данные позволяют сделать вывод об эффективности разработанной программы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ литературы показал актуальность проблемы эмоционального выгорания среди офисных сотрудников. Это подтверждается многочисленными исследованиями как отечественных, так и зарубежных авторов, занимающихся изучением данного феномена.

В научной литературе отсутствует единый подход к трактовке данного явления. Одни исследователи рассматривают его как «эмоциональное выгорание», акцентируя внимание на истощении эмоциональных ресурсов личности, другие используют более широкое понятие «психическое выгорание», подчеркивая его комплексный характер. Вместе с тем большинство авторов сходятся во мнении, что выгорание представляет собой многокомпонентное состояние, включающее эмоциональное истощение, деперсонализацию и редукцию профессиональных достижений.

Опираясь на анализ теоретических подходов, в рамках данного исследования под синдромом эмоционального выгорания понимается комплекс негативных психоэмоциональных состояний, проявляющихся на эмоциональном, когнитивном и поведенческом уровнях и возникающих в результате длительного воздействия профессиональных стрессоров.

В ходе теоретического анализа было установлено, что профессиональная деятельность офисных сотрудников, несмотря на её внешнюю стабильность, характеризуется высоким уровнем психоэмоциональной нагрузки. Постоянное взаимодействие с клиентами, высокая ответственность, интенсивный темп работы, необходимость многозадачности и эмоциональной вовлеченности создают условия, способствующие развитию синдрома эмоционального выгорания.

Особое значение в контексте исследования приобретает психоэмоциональное состояние сотрудников, поскольку именно оно во многом определяет эффективность профессиональной деятельности, уровень вовлеченности, качество выполнения рабочих задач и устойчивость к стрессовым воздействиям. Снижение психологических ресурсов приводит не

только к ухудшению самочувствия сотрудников, но и к снижению продуктивности деятельности организации в целом.

В рамках эмпирического исследования был проведён констатирующий этап эксперимента, направленный на выявление уровня эмоционального выгорания и вовлеченности офисных сотрудников. Полученные результаты показали, что у испытуемых экспериментальной группы наблюдается высокий уровень эмоционального выгорания по всем основным компонентам: эмоциональному истощению, деперсонализации и снижению профессиональных достижений. Кроме того, были отмечены высокие значения данных показателей личностного, профессионального и клиентского выгорания по методике СВИ.

Одновременно с этим выявлено снижение уровня вовлеченности в профессиональную деятельность по всем компонентам (энергичность, преданность работе, поглощённость), что свидетельствует о дефиците личностных ресурсов и ослаблении мотивационно-смысловой сферы.

Полученные данные подтвердили необходимость разработки и внедрения психокоррекционных мероприятий, ориентированных на предупреждение эмоционального выгорания.

На формирующем этапе эксперимента была разработана и реализована программа профилактики эмоционального выгорания, апробированная в экспериментальной группе. Программа представляла собой комплекс психологических воздействий, направленных на развитие навыков саморегуляции, снижение эмоционального напряжения, восстановление личностных ресурсов и повышение уровня осознанности в профессиональной деятельности.

В результате проведения контрольного этапа эксперимента выявлено, что в контрольной группе при этом значительных положительных изменений не выявлено, а по ряду показателей отмечается тенденция к ухудшению, что свидетельствует о результативности реализованной программы и позволяет исключить влияние случайных факторов.

В экспериментальной группе выявлено снижение показателей эмоционального истощения, деперсонализации и редукции профессиональных достижений, что указывает на ослабление выраженности синдрома эмоционального выгорания.

Существенным результатом стало повышение уровня вовлечённости: выросли показатели энергичности, преданности работе и погружённости в деятельность. Это отражает восстановление мотивационного потенциала и формирование более позитивного отношения к профессиональной деятельности.

В целом полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что предложенная программа является действенным инструментом профилактики эмоционального выгорания у офисных сотрудников. Она не только снижает выраженность негативных проявлений, но и способствует восстановлению ресурсов личности, повышению вовлечённости и формированию устойчивого психоэмоционального состояния.

Проведённое исследование подтверждает значимость комплексного подхода к решению данной проблемы и указывает на необходимость внедрения подобных программ в практику организационной психологии для сохранения психологического благополучия сотрудников и повышения эффективности их профессиональной деятельности.

**БИБЛИОГРАФИЯ**

1. Абульханова-Славская К.А. Стратегия жизни личности. М.: Институт психологии РАН, 2021. 299 с.
2. Ананьев Б.Г. Человек как предмет познания. СПб.: Питер, 2021. 288 с.
3. Асмолов А.Г. Психология личности. М.: Смысл, 2022. 528 с.
4. Беляева О.А., Николаев Д.С. Организационная поддержка и выгорание сотрудников // Педагогика, психология, общество. 2020. № 4. С. 41–47.
5. Белов Д.И., Капустина И.В. Психологическое сопровождение сотрудников в больших компаниях: оценка программ профилактики выгорания // Журнал менеджмента и психологии труда. 2020. № 2. С. 55–63.
6. Богуславский М.В. Современные проблемы образования в историко-педагогическом осмыслении. М.: МЦНМО, 2025. 712 с.
7. Божович Л.И. Личность и её формирование в детском возрасте. М.: Педагогика, 2020. 398 с.
8. Бойко В.В. Энергия эмоций в профессиональном общении. СПб.: Питер, 2020. 474 с.
9. Влах Н.И., Данилов И.П., Логунова Т.Д. Коррекционная работа при профессиональном эмоциональном выгорании // Гигиена и санитария. 2023. Т. 102. № 5. С. 118–124.
10. Водопьянова Н.Е. Психология стресса и эмоционального выгорания. СПб.: Питер, 2021. 336 с.
11. Голубева Е.Р., Щербаков М.И. Цифровая перегрузка и выгорание у IT-специалистов // Журнал прикладной психологии. 2022. № 3. С. 74–82.
12. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект и лидерство. Boston: Harvard Business Press, 1995. 386 с.
13. Гиппенрейтер Ю.Б. Общаться с собой и другими. М.: АСТ, 2020. 320 с.
14. Деркач А.А. Психология профессионализма. М.: РАГС, 2020. 512 с.
15. Жданова Т.А. Атрибуты корпоративной культуры как предикторы выгорания // Журнал менеджмента и психологии труда. 2024. № 3. С. 27–35.

16. Жилина К.М., Звонова Е.В. Синдром эмоционального выгорания и работоспособность // Педагогика, психология, общество. 2022. № 2. С. 62–69.
17. Зинченко Ю.П. Психология труда. М.: Юрайт, 2021. 412 с.
18. Кабат-Зинн Дж. Полная катастрофа жизни. М.: Эксмо, 2021. 688 с.
19. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. 320 с.
20. Камнев А.Н., Михайлова Т.А., Шилина И.Б. Эмоциональное выгорание социальных работников // Журнал менеджмента и психологии труда. 2023. № 4. С. 49–58.
21. Карпов А.В. Психология управления. М.: Юрайт, 2020. 482 с.
22. Карасек Р.А. Требования работы и психическое напряжение. New York: Wiley, 1979. 214 с.
23. Клещев С.В., Петухов А.А. Психология здоровья и профессиональной устойчивости. М.: Юрайт, 2021. 305 с.
24. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. М.: Смысл, 2020. 352 с.
25. Леонтьев Д.А. Психология смысла. М.: Смысл, 2020. 487 с.
26. Литвинцева Н.В., Фетискин В.И. Эмоциональное выгорание: отечественные подходы. М.: Институт психологии РАН, 2020. 296 с.
27. Лукашенко Д.В., Королев Л.М., Разина Т.В. Влияние цифровизации на профессиональное выгорание в условиях удалённой работы // Ярославский педагогический вестник. 2025. № 4. С. 145–206.
28. Лютанс Ф., Юссеф-Мор М. Психологический капитал. Oxford: Oxford University Press, 2007. 336 с.
29. Малахова Е.Ю., Сергеев А.В. Психодиагностика факторов профессионального стресса и эмоционального выгорания. СПб.: Питер, 2023. 288 с.
30. Маркова А.К. Психология профессионального развития. М.: Академия, 2021. 376 с.

31. Маслач К., Лейтер М.П. Вызов выгорания. Cambridge: Harvard University Press, 2022. 304 с.
32. Маслач К., Лейтер М.П. Правда о выгорании. San Francisco: Jossey-Bass, 2016. 256 с.
33. Маслач К., Джексон С.Э., Лейтер М.П. Опросник профессионального выгорания (MBI): руководство. Palo Alto: CPP, 1996. 52 с.
34. Матвеева Н.А. Психология труда и управления персоналом. М.: КНОРУС, 2022. 420 с.
35. Паевская В. Инструкция к себе: практическая психология для управления стрессом и выгоранием. М.: Эксмо, 2025. 304 с.
36. Панюкова Ю.Г., Александрова Е.С. Психологическое благополучие офисных работников. М.: РИОР, 2025. 244 с.
37. Петровский А.В. Личность. Деятельность. Коллектив. М.: Академический проект, 2021. 415 с.
38. Подорожная С. и др. Современные интервенции по профилактике выгорания: обзор и эмпирика // Вестник психологии. 2025. № 1. С. 51–63.
39. Реан А.А. Психология личности. СПб.: Питер, 2020. 288 с.
40. Резниченко Н.В., Подтягина Ю.В. Предикторы выгорания у офисных работников // Экспериментальная психология. 2024. Т. 17. № 1. С. 88–97.
41. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. СПб.: Питер, 2021. 713 с.
42. Сергеев А.В., Малахова Н.Ю. Механизмы копинг-поведения у офисных работников и их связь с выгоранием // Вестник психологии. 2023. № 2. С. 57–68.
43. Смирнова Е.В., Лебедева О.Н. Влияние организационной поддержки и качества межличностных отношений на выгорание офисных сотрудников // Психологическая наука и образование. 2021. № 3. С. 45–56.
44. Соловьёв А.И. Эпоха выгорающих супергероев: критика культуры продуктивности. М.: АСТ, 2024. 352 с.

45.Тарасенко Д.В. Эмоциональное выгорание сотрудников в контексте организационной культуры и стиля руководства // Педагогика, психология, общество. 2025. № 1. С. 22–31.

46.Тарасенко Д.В. Методы профилактики эмоционального выгорания у работников // Педагогика, психология, общество: от теории к практике: материалы Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием. Чебоксары: ИД «Среда», 2026. С. 462–465.

47.Трофимова Н.Ю., Ефанова И.А. Психологические ресурсы как факторы выгорания // Психологическая наука и образование. 2025. Т. 30. № 3. С. 97–108.

48.Шайн Э.Х. Организационная культура и лидерство. San Francisco: Jossey-Bass, 2017. 576 с.

49.Шауфели В.Б., Энциманн Д. Выгорание: теория и практика. London: Taylor & Francis, 1998. 296 с.

50.Широков В.А. и др. Профилактика синдрома эмоционального выгорания в различных профессиональных группах: аналитический обзор // Гигиена и санитария. 2023. Т. 102. № 7. С. 95–104.

51.Aronson E., Pines A.M. Career Burnout. New York: Free Press, 1988. 287 p.

52.Bakker A.B., Demerouti E. Job Demands–Resources Theory. London: Routledge, 2022. 318 p.

53.Bandura A. Self-Efficacy: The Exercise of Control. New York: Freeman, 2021. 604 p.

54.Bass B.M., Avolio B.J. Transformational Leadership. Thousand Oaks: Sage, 1994. 282 p.

55.Demerouti E. et al. The Job Demands–Resources Model of Burnout // Journal of Applied Psychology. 2001. Vol. 86. № 3. P. 499–512.

56.Gallup. State of the Global Workplace 2022 Report. Washington: Gallup Press, 2022. 189 p.

57. Engagement and Burnout Dynamics // Journal of Happiness Studies. 2020. Vol. 21. P. 55–70.
58. Maslach C., Schaufeli W.B., Leiter M.P. Job Burnout // Annual Review of Psychology. 2001. Vol. 52. P. 397–422.
59. Oldenburg Burnout Inventory. URL: <https://econtent.hogrefe.com> (дата обращения: 13.09.2025).
60. Shirom-Melamed Burnout Measure. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov> (дата обращения: 13.09.2025).
61. Utrecht Work Engagement Scale (UWES). URL: <https://www.schaufeli.com> (дата обращения: 05.10.2025).
62. World Health Organization. International Classification of Diseases (11th Revision). Geneva: WHO, 2019.
63. Occupational Stress Interventions // BMC Psychology. 2023. URL: <https://bmcp psychology.biomedcentral.com> (дата обращения: 10.10.2025).
64. Workplace Mental Health Interventions // BMC Public Health. 2023. URL: <https://bmcp ublichealth.biomedcentral.com> (дата обращения: 13.09.2025).
65. Copenhagen Burnout Inventory. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov> (дата обращения: 13.09.2025).
66. Ivanova A.I., Smirnova O.P. Burnout in Rehabilitation Professionals // Vestnik Regional Psychology. 2024.
67. Burnout Measurement Updates // Stress and Health. 2021. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com> (дата обращения: 05.10.2025).
68. Bakker A.B., Demerouti E. Job demands–resources theory: ten years later // Annual Review of Organizational Psychology. 2022. Vol. 9. P. 1–28.
69. World Health Organization. Burn-out an occupational phenomenon: ICD-11. URL: <https://www.who.int> (дата обращения: 05.10.2025).
70. APA Dictionary of Psychology. URL: <https://dictionary.apa.org> (дата обращения: 10.10.2025).
71. Employee Burnout Is a Problem with the Company, Not the Person // Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org> (дата обращения: 10.10.2025).

72. Schaufeli W.B. Burnout Assessment Tool (BAT). URL: <https://www.wilmarschaufeli.nl> (дата обращения: 10.10.2025).
73. Occupational Burnout and Mental Health // International Journal of Environmental Research and Public Health. 2023. Vol. 20.
74. Workplace Stress and Employee Engagement // Frontiers in Psychology. 2024. Vol. 15.
75. Burnout Prevention Strategies // Occupational Medicine. 2022. Vol. 72.
76. Employee Well-Being and Burnout // Journal of Occupational Health Psychology. 2021. Vol. 26.
77. Work Engagement and Resilience // European Journal of Work and Organizational Psychology. 2023. Vol. 32.
78. Emotional Exhaustion in Office Employees // Psychological Reports. 2022. Vol. 125.
79. Leadership and Burnout Prevention // Organizational Dynamics. 2021. Vol. 50.
80. International Labour Organization. Workplace Stress: A Collective Challenge. Geneva: ILO, 2020.
81. McKinsey Health Institute. Addressing Employee Burnout. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата обращения: 13.09.2025).
82. Deloitte Insights. Workplace Burnout Survey Report. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата обращения: 13.09.2025).
83. Burnout in Modern Organizations // Forbes. URL: <https://www.forbes.com> (дата обращения: 13.09.2025).
84. Burnout and Work Motivation. Cham: Springer Nature, 2023.
85. Occupational Stress Research Review. Amsterdam: Elsevier, 2022.
86. Cambridge Handbook of Workplace Affect. Cambridge: Cambridge University Press, 2021.
87. Oxford Handbook of Organizational Psychology. Oxford: Oxford University Press, 2020.
88. Seligman M. Positive Psychology at Work. New York: Free Press, 2021.

89. Ryan R. Self-Determination Theory and Work Motivation. New York: Guilford Press, 2020.
90. Deci E. Intrinsic Motivation and Organizational Behavior. Boston: Lexington Books, 2020.
91. Cooper C. Organizational Stress and Employee Health. London: Routledge, 2021.
92. Greenberg J. Behavior in Organizations. London: Pearson, 2021.
93. Robbins S. Organizational Behavior. New York: Pearson, 2022.
94. Quick J. Stress and Strain in the Workplace. Washington: APA, 2021.
95. Leiter M. Burnout at Work. New York: Psychology Press, 2021.
96. Workplace Engagement Studies // Journal of Vocational Behavior. 2024.
97. Organizational Climate and Burnout // Human Relations. 2023.
98. Motivation and Employee Well-Being // Personnel Psychology. 2022.
99. Psychological Resources at Work // Academy of Management Review. 2021.
100. Stress Coping Strategies // International Journal of Stress Management. 2023.
101. Workplace Burnout Prevention // Journal of Managerial Psychology. 2024.
102. Organizational Support and Burnout // Administrative Science Quarterly. 2022.
103. Professional Adaptation and Emotional Exhaustion // Journal of Applied Behavioral Science. 2023.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### Приложение 1

Методика «Профессиональное (эмоциональное) выгорание»

К. Маслач и С. Джексон (МВІ - Maslach Burnout Inventory)  
(адаптированная русская версия, выполненная Н. Е. Водопьяновой и Е. С. Старченковой пригодная для научного исследования)

Инструкция:

Перед вами 22 утверждения, описывающие чувства и переживания, возникающие у людей в процессе профессиональной деятельности.

Ваша задача – указать, как часто вы испытываете каждое из этих состояний на работе.

Используйте следующую шкалу частоты:

0 – никогда

1 – очень редко

2 – редко

3 – иногда

4 – часто

5 – очень часто

6 – ежедневно

Пожалуйста, отвечайте искренне, ориентируясь на свой реальный опыт.

Опросник

№	Утверждение	0	1	2	3	4	5	6
1	В конце рабочего дня я чувствую эмоциональное истощение.							
2	После работы я ощущаю себя «опустошённым(ой)».							
3	Утром я чувствую усталость, когда думаю о предстоящем рабочем дне.							
4	Я легко понимаю, что чувствуют коллеги или клиенты, и могу использовать это в работе.							
5	В последнее время я общаюсь с коллегами или клиентами более формально, чем раньше.							
6	На работе я ощущаю себя энергичным(ой). *							

## Продолжение Приложения 1

7	Я могу принять верное решение в сложной ситуации.								
8	Я всё чаще чувствую неудовлетворённость своей работой.								
9	Я способен(на) улучшить состояние клиента или атмосферу в коллективе.								
10	Я всё чаще стараюсь дистанцироваться от людей в рабочей среде.								
11	Мне кажется, что окружающие требуют от меня слишком много.								
12	У меня есть планы профессионального развития, и я верю, что могу их реализовать.								
13	Я всё чаще испытываю разочарование в профессиональной сфере.								
14	Я чувствую эмоциональную притуплённость в отношении к работе.								
15	Стремлюсь эмоционально не реагировать на трудных клиентов/коллег.								
16	Мне хочется чаще оставаться одному(ой), избегать общения.								
17	Я могу создавать благоприятную и доброжелательную атмосферу.								
18	Я легко нахожу общий язык с людьми в рабочей среде.								
19	За день я успеваю сделать многое.								
20	Часто чувствую, что нахожусь на пределе возможностей.								
21	Я верю, что смогу многого добиться в профессиональной деятельности.								
22	Я уделяю людям больше заботы и внимания, чем получаю обратной благодарности.								

(\*) – обратная шкала. При подсчёте баллы инвертируются.

Ключ к методике:

Шкала 1. Эмоциональное истощение (ЭИ)

Пункты: 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20\*

Максимум: 54 балла

Шкала 2. Деперсонализация (ДП)

Пункты: 5, 10, 11, 15, 22

Максимум: 30 баллов

Шкала 3. Редукция профессиональных достижений (РПД)

Пункты: 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21

Максимум: 48 баллов

Интерпретация результатов:

Использованы нормы, принятые в российских исследованиях и методических рекомендациях.

Эмоциональное истощение (ЭИ)

Уровень Баллы (женщины) Баллы (мужчины)

Низкий	6-16	5-15
Средний	17-25	16-24
Высокий	26-34	25-34

Деперсонализация (ДП)

Уровень Баллы (женщины) Баллы (мужчины)

Низкий	1-4	2-4
Средний	5-10	5-12
Высокий	11-13	13-15

Редукция профессиональных достижений (РПД)

(в этой шкале низкие баллы соответствуют высокому уровню выгорания)

Уровень	Баллы (женщины)	Баллы (мужчины)
Низкая редукция (ресурс сохранён)	37-48	37-48
Средняя	35-28	34-28
Высокая (выгорание выражено)	27-22	27-23

Интегральный показатель выгорания

ИП = ЭИ + ДП – РПД, где

ЭИ – сумма баллов по шкале Эмоционального истощения.

ДП – сумма баллов по шкале Деперсонализации.

РПД – сумма баллов по шкале Редукции личных достижений.

Инструкция:

Перед вами 22 утверждения, описывающие чувства и переживания, возникающие у людей в процессе профессиональной деятельности. Ваша задача - указать, как часто вы испытываете каждое из этих состояний на работе.

Используйте следующую шкалу частоты:

0 – никогда

1 – очень редко

2 – редко

3 – иногда

4 – часто

5 – очень часто

6 – ежедневно

Пожалуйста, отвечайте искренне, ориентируясь на свой реальный опыт.

Опросник

№	Утверждение	0	1	2	3	4	5	6
1	В конце рабочего дня я чувствую эмоциональное истощение.							
2	После работы я ощущаю себя «опустошённым(ой)».							
3	Утром я чувствую усталость, когда думаю о предстоящем рабочем дне.							
4	Я легко понимаю, что чувствуют коллеги или клиенты, и могу использовать это в работе.							
5	В последнее время я общаюсь с коллегами или клиентами более формально, чем раньше.							
6	На работе я ощущаю себя энергичным(ой). *							
7	Я могу принять верное решение в сложной ситуации.							
8	Я всё чаще чувствую неудовлетворённость своей работой.							

9	Я способен(на) улучшить состояние клиента или атмосферу в коллективе.								
10	Я всё чаще стараюсь дистанцироваться от людей в рабочей среде.								
11	Мне кажется, что окружающие требуют от меня слишком много.								
12	У меня есть планы профессионального развития, и я верю, что могу их реализовать.								
13	Я всё чаще испытываю разочарование в профессиональной сфере.								
14	Я чувствую эмоциональную притуплённость в отношении к работе.								
15	Стремлюсь эмоционально не реагировать на трудных клиентов/коллег.								
16	Мне хочется чаще оставаться одному(ой), избегать общения.								
17	Я могу создавать благоприятную и доброжелательную атмосферу.								
18	Я легко нахожу общий язык с людьми в рабочей среде.								
19	За день я успеваю сделать многое.								
20	Часто чувствую, что нахожусь на пределе возможностей.								
21	Я верю, что смогу многого добиться в профессиональной деятельности.								
22	Я уделяю людям больше заботы и внимания, чем получаю обратной благодарности.								

(\*) – обратная шкала. При подсчёте баллы инвертируются.

Ключ к методике:

Шкала 1. Эмоциональное истощение (ЭИ)

Пункты: 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20\*

Максимум: 54 балла

Шкала 2. Деперсонализация (ДП)

Пункты: 5, 10, 11, 15, 22

Максимум: 30 баллов

Шкала 3. Редукция профессиональных достижений (РПД)

Пункты: 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21

Максимум: 48 баллов

Интерпретация результатов:

Использованы нормы, принятые в российских исследованиях и методических рекомендациях.

Эмоциональное истощение (ЭИ)

Уровень Баллы (женщины) Баллы (мужчины)

Низкий	6-16	5-15
Средний	17-25	16-24
Высокий	26-34	25-34

Деперсонализация (ДП)

Уровень Баллы (женщины) Баллы (мужчины)

Низкий	1-4	2-4
Средний	5-10	5-12
Высокий	11-13	13-15

Редукция профессиональных достижений (РПД)

(в этой шкале низкие баллы соответствуют высокому уровню выгорания)

Уровень	Баллы (женщины)	Баллы (мужчины)
Низкая редукция (ресурс сохранён)	37-48	37-48
Средняя	35-28	34-28
Высокая (выгорание выражено)	27-22	27-23

Интегральный показатель выгорания

- низкий уровень = 1 балл
- средний = 2 балла
- высокий = 3 балла

Эта версия методики полностью соответствует требованиям академического использования, включает полный перечень утверждений, стандартные российские нормативы и развёрнутую интерпретацию по трём субшкалам и интегральному показателю.

## Копенгагенский опросник выгорания (СВІ – Copenhagen Burnout Inventory)

Инструкция:

Перед вами утверждения, описывающие различные переживания, связанные с работой. Пожалуйста, внимательно прочитайте каждое из них и отметьте, насколько часто вы испытывали это состояние.

Используйте шкалу ответов:

0 – никогда

1 – редко

2 – иногда

3 – часто

4 – очень часто

5 – всегда.

Ответьте честно, в соответствии с вашим реальным состоянием.

### Шкала 1. Личностное выгорание (Personal Burnout)

Оцените, насколько часто вы испытываете следующие состояния:

1. Чувствую себя уставшим(ой).
2. Чувствую себя физически истощённым(ой).
3. Чувствую себя эмоционально истощённым(ой).
4. Думаю, что не выдержу стресс.
5. Мне сложно восстановиться после нагрузки.
6. Чувствую себя слабым(ой) и опустошённым(ой).

### Шкала 2. Рабочее выгорание (Work-related Burnout)

Насколько часто эти состояния связаны именно с вашей работой?

7. Чувствую себя уставшим(ой) после работы.
8. Думаю, что работа истощает меня.
9. Работа слишком выматывает эмоционально.
10. Чувствую, что работа негативно влияет на моё самочувствие.
11. Иногда хочется избегать своих рабочих обязанностей.

12. Чувствую, что нагрузка на работе чрезмерна.

Шкала 3. Выгорание, связанное с взаимодействием с людьми (Client-related Burnout) (актуально для офисных работников, взаимодействующих с клиентами/коллегами).

13. Люди, с которыми приходится работать, истощают меня.

14. Чувствую себя уставшим(ой) от общения с людьми.

15. Иногда мне трудно проявлять внимание к людям из-за усталости.

16. Чувствую раздражение при общении с людьми.

17. Думаю, что мои ресурсы на общение истощаются.

Подсчёт результатов.

Для каждой шкалы вычисляется средний балл:

Шкальный балл = сумма ответов / количество вопросов × 100

диапазон – от 0 до 100 баллов

Интерпретация

Баллы	Уровень выгорания
0-49	низкий
50-74	средний
75-99	высокий

Особенности использования:

Шкала Personal Burnout отражает общий уровень истощения.

Шкала Work-related Burnout показывает влияние профессиональной деятельности.

Шкала Client-related Burnout отражает эмоциональное истощение в межличностных взаимодействиях.

Методика рекомендуется как валидный инструмент для оценки рисков эмоционального выгорания офисных сотрудников.

Утрехтская шкала вовлечённости в работу (UWES – Utrecht Work Engagement Scale) (разрешённая переформулированная версия).

Инструкция:

Перед вами утверждения, описывающие состояние вовлечённости в работу. Прочитайте каждое утверждение и отметьте, насколько часто вы испытываете подобные чувства во время работы.

Используйте шкалу ответов:

0 – никогда

1 – очень редко

2 – редко

3 – иногда

4 – часто

5 – очень часто

6 – всегда

Отвечайте честно, ориентируясь на свои текущие ощущения.

Шкала «Энергичность» (Vigor).

Оцените, насколько часто вы испытываете следующее:

1. Во время работы я чувствую прилив сил.
2. На работе я обычно ощущаю себя бодрым и энергичным.
3. Даже когда возникают сложности, я продолжаю работать с необходимой энергией.
4. После работы у меня остаётся достаточно сил для повседневных дел.
5. Я редко ощущаю себя «выжатым» в процессе рабочего дня.

Шкала «Посвящённость» (Dedication).

6. Я чувствую гордость за свою работу.
7. Я считаю свою работу значимой.
8. Чувствую воодушевление, когда думаю о своей деятельности.
9. Я испытываю вдохновение от того, чем занимаюсь.

Шкала «Погружённость» (Absorption).

10. В процессе работы полностью погружаюсь в задачи.
11. Время проходит незаметно, когда я выполняю работу.
12. Часто настолько увлекаюсь процессом, что сложно переключиться на что-то другое.
13. Я полностью сосредотачиваюсь, когда выполняю свои обязанности.

#### Подсчёт результатов

Для каждой шкалы подсчитывается средний показатель:

Средний балл = сумма ответов / количество пунктов

Высокие показатели = высокая вовлеченность.

Низкие – сигнал сниженной мотивации и рисков эмоционального истощения.

Интерпретация результатов (используемая в российских исследованиях):

Средний балл    Уровень вовлечённости

0 - 1,99            низкий

4,0 - 4,99        средний

5,0 - 5,99        высокий

#### Особенности методики:

- UWES широко применяется в HR-практике, исследованиях выгорания и корпоративной эффективности.
- Методика оценивает ресурсную сторону психики (в отличие от МВІ/СВІ, ориентированных на дефициты).
- Высокая вовлечённость коррелирует с низким риском эмоционального выгорания и с показателями психологического капитала.

## Выборка исследуемых работников офиса.

## Группа 1.

№	Имя	Возраст	Должность	Стаж
1	Алена	25	Специалист клиентской поддержки	2 года
2	Марина	34	Менеджер по продажам	7 лет
3	Денис	29	Специалист по документообороту	3 года
4	Ирина	31	Администратор офиса	5 лет
5	Оксана	25	Оператор call-центра	2 год
6	Кирилл	38	Старший менеджер по продажам	10 лет
7	Юлия	32	Координатор сервисного отдела	6 лет
8	Владимир	45	Специалист по рекламациям	17 лет
9	Наталья	27	Ассистент отдела продаж по корпоративным клиентам	3 года
10	Павел	35	Специалист по кредитованию	8 лет
11	Екатерина	34	Специалист по возвратам	8 лет
12	Максим	30	Менеджер по работе с корпоративными клиентами	5 лет
13	Светлана	31	Оператор клиентского отдела	7 лет
14	Андрей	35	Специалист по контролю заказов	12 лет
15	Татьяна	34	HR-менеджер	10 лет
16	Полина	26	Помощник HR-менеджера	2 года
17	Сергей	35	Руководитель административного отдела	15 лет
18	Анастасия	35	Маркетолог	10 лет
19	Диана	28	HR-рекрутер	3 года

20	Кристина	24	Ассистент офиса	1 год
----	----------	----	-----------------	-------

## Группа 2

№	Имя	Возраст	Должность	Стаж
1	Елена	34	Бухгалтер	9 лет
2	Тимур	31	Специалист по логистике	6 лет
3	Анна	28	Кассир-аналитик	4 года
4	Светлана	35	Старший бухгалтер	11 лет
5	Дмитрий	30	Логист	5 лет
6	Надежда	35	Координатор склада	8 лет
7	Константин	32	Специалист по инвентаризации	10 лет
8	Виктория	33	Офис-менеджер	7 лет
9	Елена	32	Специалист по обработке заказов	8 лет
10	Руслан	27	Помощник логиста	2 года
11	Карина	29	Координатор по доставке	4 года
12	Ольга	28	Делопроизводитель	6 лет
13	Артём	36	Специалист по закупкам	2 лет
14	Михаил	31	PR-менеджер	6 лет
15	Влада	22	SMM-специалист	1 год
16	Руслана	31	Специалист по внутренним коммуникациям	6 лет
17	Олег	29	Администратор офиса	4 года
18	Лилия	35	Специалист по кадрам	11 лет

## Продолжение Приложения 4

19	Евгений	34	Аналитик отдела маркетинга	5 лет
20	Карина	23	Ассистент офиса	3 года