

ЭКОНОМИКА

УДК 331.104.2

Эмоциональное выгорание работников на производстве

Перов Е.В.

Аннотация. Всемирная организация здравоохранения обращает внимание руководителей бизнеса на эмоциональное выгорание работников на производстве и призывает организации нести ответственность за благополучие своих работников, и стремиться уменьшать их выгорание. В статье отражены показатели, характеризующие эмоциональное выгорание работников, которые получены в результате исследований института Гэллапа. Они свидетельствуют, что достаточно большая доля работников испытывают выгорание на работе, что такая проблема существует и руководителям следует относиться к ней серьезно. Показаны причины эмоционального выгорания и способы его снижения. Важно контролировать, как руководитель, коллектив и рабочее пространство влияют на благополучие членов коллектива и риск выгорания на работе. Работники должны чувствовать поддержку и признание за свою работу, они должны иметь четкие, значимые цели, которые находятся в пределах возможностей их достижения, и у них должна быть позитивная, комфортная рабочая среда. Это полезно для работников, чтобы чувствовать себя наилучшим образом, и для организаций, чтобы обеспечить рост производительности труда в комфортном для работы коллективе.

Ключевые слова: эмоциональное выгорание, причины, способы снижения.

Введение

В 2019 г. Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) объявила выгорание профессиональным феноменом. ВОЗ определяет выгорание как «синдром, концептуализируемый как результат хронического стресса на рабочем месте, который не был успешно преодолен» [4], и описывает три аспекта выгорания работников:

- ощущение энергетического истощения, или утомления;
- увеличение умственной отстраненности от своей работы, или чувства негативизма или цинизма, связанные с работой;
- снижение профессиональной эффективности.

ВОЗ отмечает, что организации должны нести ответственность за благополучие своих работников, и стремиться уменьшать их эмоциональное выгорание. Это также важно для привлечения и удержания наиболее квалифицированных работников. Следование руководящим принципам по поддержанию психического благополучия на рабочем месте позволит снизить потери от выгорания работников при выполнении трудовых обязанностей.

Исследования показывают, что 76% работников испытывают эмоциональное выгорание хотя бы иногда, и простое сокращение рабочего времени не решает эту проблему, поскольку это не просто сверхурочная работа [9].

Основной *целью* данной статьи является освещение причин выгорания работников при выполнении производственных обязанностей и способов борьбы руководителей с эмоциональным выгоранием работников.

Исходной информацией послужили данные исследований института Гэллапа [5]. Исследование проводилось в 2019 г., опрос охватывал 24,5 тыс. работников, которые работали полный рабочий день на работодателя.

Выгорание работников на производстве

Согласно исследованию института Гэллапа [5], выгорание на работе чувствуют «очень часто» или «всегда» 28% штатных работников, еще 48% сообщили, что «иногда» чувствуют выгорание. Это означает, что большинство работников испытывают эмоциональное выгорание на работе, хотя бы иногда. На диаграмме 1 показана структура работников по наличию эмоционального выгорания на работе. Эмоциональное выгорание работников становится неизменным атрибутом современных рабочих мест. Многие работники чувствуют себя подавленными из-за противоречивых требований к ним и ожиданий.

Работники, которые говорят, что они очень часто или всегда испытывают выгорание на работе, на 63% чаще берут больничный лист и в 2,6 раза чаще активно ищут другую работу. Даже если они остаются на своем рабочем месте, у них в среднем на 13% меньше уверенности в эффективности своего труда.

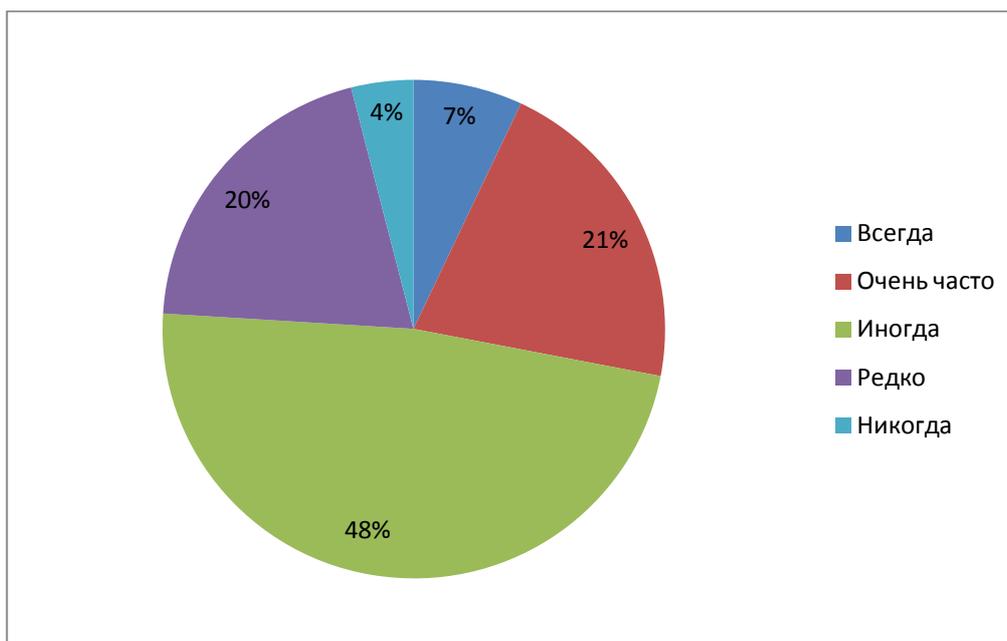


Рисунок 1 – Структура работников по эмоциональному выгоранию на рабочем месте.

Поэтому недопустимо оставлять без внимания эмоциональное выгорание работников. Необходимо устанавливать причины выгорания и принимать необходимые меры. В противном случае это приведет к снижению производительности труда и эффективности производства в целом.

Причины эмоционального выгорания на работе

Часто считается, что эмоциональное выгорание работников вызвано исключительно переутомлением. Конечно, количество отработанных часов в неделю имеет свое значение. Риск выгорания возрастает при увеличении рабочего времени более 50 ч в неделю. Однако только дополнительные дни отдыха или сокращение продолжительности рабочего дня далеко не всегда помогают решить эту проблему. То, как работники воспринимают свою рабочую нагрузку, оказывает более сильное влияние на выгорание, чем количество отработанных часов.

Когда работники чувствуют вдохновение, мотивацию и поддержку в своей работе, они делают больший объем работы, и эта работа значительно меньше влияет на их общее эмоциональное состояние.

Большинство руководителей не хотели бы выгорания своих работников, но в то же время, они должны добиваться повышения производительности их труда. Эта дилемма не так просто разрешима.

Исследования института Гэллага [5] позволили выявить 15 факторов, влияющих на выгорание сотрудников на работе. Они сгруппированы в три группы: 1) первопричины, 2) влияние непосредственных руководителей, 3) производственная среда. Прежде всего, это факторы, являющиеся отражением эффективности управления. Понимая это и используя определенные приемы управления, можно снизить эмоциональное выгорание работников организации¹ и повысить производительность труда.

1. Первопричины

Первопричинами, оказывающими наибольшее влияние на эмоциональное выгорание работников, являются следующие пять факторов: несправедливое обращение на работе, неуправляемая рабочая нагрузка, неясная информация от руководителей, отсутствие поддержки руководителя, необоснованное давление времени.

Несправедливое обращение на работе. Работники в 2,3 раза чаще испытывают высокий уровень эмоционального выгорания, когда чувствуют, что с ними обращаются несправедливо (предвзятость, фаворитизм, плохое обращение со стороны коллег, непоследовательная корпоративная политика и прочее).

Когда в коллективе работники не доверяют своим товарищам или руководителю, психологическая связь, которая делает работу значимой, разрывается. И наоборот, когда к работникам относятся справедливо, и они чувствуют себя уважаемыми, крепкие отношения формируются быстро, а работники более устойчивы к стрессам.

Неуправляемая рабочая нагрузка. Работники в 2,2 раза чаще испытывают эмоциональное выгорание, когда у них слишком велика производственная на-

¹ Под организациями понимаются формальные организации (частные, государственные или муниципальные), производящие продукцию или оказывающие услуги.

грузка. Даже наиболее продуктивные работники могут быстро перейти от оптимизма к безнадежности при неуправляемой рабочей нагрузке. Она может проявляться в продолжительности рабочего времени; в количестве задач, которые необходимо выполнить; в сложности и непонятности выполняемой работы.

Риск выгорания значительно возрастает при продолжительности рабочего времени более 50 часов в неделю. Но когда работа кажется сложной для выполнения или бесконечной, то сотрудники могут чувствовать эмоциональное выгорание, независимо от количества часов работы в неделю [6].

Работники должны иметь возможность обращаться к своему непосредственному руководителю, когда их рабочая нагрузка выходит из-под контроля. И руководители должны помочь им определить, какой объем работы им по силам, а какой вызывает перегрузку, приводящую к выгоранию. В случае если нагрузка окажется завышенной, то следует поставить вопрос перед вышестоящим руководством о разгрузке данного работника, не доводя его до выгорания.

Неясная информация от руководителей. Работа может стать трудной и разочаровывающей, когда руководители не предоставляют всю необходимую информацию для эффективного выполнения работы. Когда ожидания и ответственность непоследовательны или неясны, работники могут разочароваться и устать, просто пытаясь понять, чего от них хочет руководитель.

Хорошие руководители обсуждают обязанности, цели и приоритеты работы со своими работниками, они сотрудничают с членами своего коллектива, чтобы убедиться, что ожидания ясны работникам, и согласованы с целями коллектива. Они активно делятся информацией, задают вопросы и поощряют работников делиться своими мыслями.

Отсутствие поддержки руководителя. Поддержка непосредственного руководителя имеет первостепенное значение для предотвращения эмоционального выгорания работников. Поддержка руководителя обеспечивает психологический комфорт. Работники знают, что их руководитель поддержит их, даже тогда, когда возникнут проблемы. Они помогают своим работникам разви-

ваться. Те из них, кто отмечает, что они чувствуют поддержку со стороны своего руководителя, примерно на 70% реже испытывают регулярное выгорание.

Отстраненный руководитель, не оказывающий поддержки членам своего коллектива, способствует более быстрому выгоранию работников.

Необоснованное давление времени. Когда работники говорят, что у них очень часто или всегда есть достаточно времени, чтобы сделать всю свою работу, на 70% реже испытывают сильное эмоциональное выгорание. Необоснованно сжатые сроки выполнения работы и давление со стороны руководства могут создать эффект снежного кома – когда работник не успевает выполнить первую по срокам работу, он начинает отставать в выполнении всех последующих дел.

С другой стороны, работники неодинаково воспринимают давление времени. Если работник подготовлен, приспособлен к конкретной работе, он лучше переносит давление времени и лучше справляется с временным стрессом [7].

Руководитель несет ответственность за защиту работников от несправедливого обращения и оказание поддержки. Он является защитником и союзником членов своего коллектива, когда речь идет о приоритетах, управлении рабочей нагрузкой и установлении разумных ожиданий с членами коллектива.

Когда руководитель не знает, сколько времени потребуется для выполнения конкретной работы, возможны необоснованные временные ограничения, которые могут вызывать негативные эмоции у исполнителей. Сверхурочная работа практически никогда не вызывает позитивных эмоций, чаще всего, наоборот.

2. Влияние непосредственных руководителей

Исследования [5] показывают, что наиболее сильное влияние на выгорание работников оказывают их непосредственные руководители. Чтобы предотвратить или уменьшить выгорание команды, руководителю необходимо учитывать в своей работе следующие моменты: слышать проблемы, связанные с работой, поощрять командную работу, учитывать мнение каждого, сделать работу

целенаправленной, сосредоточиться на обратной связи и развитии сильных сторон работников.

Слышать проблемы, связанные с работой. Казалось бы, что проще – выслушать работника. Тем не менее, не так уж много руководителей считают выслушивание работников приоритетным занятием. Как показывают исследования, работники, чей руководитель всегда готов выслушать связанные с работой проблемы, на 62% реже выгорают. Чтобы помочь бороться с эмоциональным выгоранием, работники должны верить, что их руководитель решит их проблемы, и они должны чувствовать, что он действительно заботится о них как о людях.

Хороший руководитель демонстрирует, что он заботится о своих подчиненных, проявляя осведомленность, уделяя время и внимание. Они знают о своих сотрудниках, как о личности, уважают их, отмечают их достижения, разговаривают о результатах их работы, отмечают их достижения.

Поощрять командную работу. Коллеги по работе обеспечивают необходимую эмоциональную поддержку работникам, которые испытывают трудности. Они лучше понимают причины стресса на работе, чем руководители. Задача руководителя состоит в том, чтобы создать коллектив, где работники помогают друг другу, и у каждого есть на работе кто-то, кто готов выслушать. В сплоченных коллективах создается особая среда с прочными связями. Эффективное общение позволяет сбалансировать эмоциональную среду в коллективе.

Учитывать мнение каждого. Когда работники считают, что их мнение имеет значение, они чувствуют себя более значимыми и могут брать на себя большую ответственность за свою работу. Это чувство уменьшает эмоциональное выгорание, поскольку дает ощущение контроля над своей работой. Хорошие руководители поощряют творчество и новые идеи, которые могут положительно повлиять на результаты деятельности всего коллектива.

Сделать работу целенаправленной. Работники реже эмоционально выгорают, когда они могут связать свою работу с целью деятельности всего коллектива, оценить свой вклад, как часть результата коллектива. Руководитель должен отмечать, как результаты труда конкретного исполнителя влияют на результаты труда всего коллектива. Это особенно важно для миллениалов.

Эффективные руководители культивируют у сотрудников чувство цели, разъясняя им задачи организации и помогая понять, как их роль и ежедневные задачи способствуют выполнению этих задач.

Сосредоточиться на обратной связи и развитии сильных сторон работников. Работники, у которых имеется возможность делать то, что они могут делать лучше всего, на 57% реже испытывают эмоциональное выгорание. Когда у работников появляется возможность использовать свои сильные стороны, они становятся более увлеченными своей работой, более эффективными, менее напряженными и более сосредоточенными на лучшем выполнении своей работы, вместо того, чтобы воспринимать свою работу как бремя.

Хорошие руководители добиваются лучших результатов своего коллектива, когда они знают, что именно их работники делают лучше всего, хвалят их за это и максимизируют их природные способности.

3. Производственная среда

Помимо руководителей на выгорание работников оказывает влияние также производственная среда, в которой работают члены коллектива. Производственную среду характеризуют: ожидания и показатели эффективности, шум и помехи, наличие автономии, освещение рабочего пространства, наличие пространства для совместной работы.

Ожидания и показатели эффективности. Показатели эффективности показывают сотрудникам и их руководителям, как они работают. Они также влияют на разговоры о производительности и стимулирующую оплату труда. Работники, которые твердо согласны с тем, что их показатели эффективности находятся под их контролем, на 55% реже испытывают эмоциональное выгорание.

Когда работники чувствуют, что их работа оценивается с помощью показателей, которые они не могут контролировать, возникает тревога. Кажется бессмысленным упорно трудиться, когда внешние факторы могут легко затмить усилия работника. Показатели, которые отражают успех и показывают динамику, могут также стать источником негативных настроений и разочарований.

Шум и помехи. Когда работники часто прерываются, количество и качество их работы страдает и, как следствие, снижается их производительность и заработок.

Выгорание работников, вызванные шумом и помехами можно уменьшить, предусматривая организацию удобных рабочих пространств, где работники могут погрузиться в свою индивидуальную работу. Кроме того, должны быть рабочие пространства, которые работники могут использовать для совместной работы и обсуждения производственных проблем и задач. Следовательно, необходимо личное рабочее пространство и общее пространство рабочей группы.

Обеспечение автономии. Независимость результатов работы конкретного исполнителя от результатов деятельности других членов коллектива является хорошим стимулятором высокой производительности труда [8]. Автономность может принимать различные формы, начиная от личного выбора того, над чем работать, сколько времени потратить на выполнение задачи, и заканчивая выбором графика работы и места ее выполнения.

Автономию можно обеспечить путем предоставления четких ожиданий результатов и границ, одновременно наделяя сотрудников соответствующим уровнем полномочий. Полномочия могут варьировать от принятия решений в отношении видов работы, которые они выполняют, и процессов, которые они используют для достижения своих целей и профессионального развития. Интересная работа и возможность учиться и развиваться выдвигаются в числе главных мотивов, определяющих желание работать. Они также хотят, чтобы рабочее место было гибким, таким, чтобы сотрудники могли выбирать, где и когда

работать. Это не всегда возможно, но более половины опрошенных работников говорят, что они переключились бы на работу, которая позволяет им гибко работать.

Большая свобода при выполнении производственных функций позволяет работникам определить для себя наиболее эффективный режим работы, улучшить самочувствие и повысить увлеченность при выполнении работы и, как результат, уменьшить уровень эмоционального выгорания. Когда работники имеют возможность выбора, какие задачи выполнять, когда их выполнять и сколько времени на них потратить, то они на 43% реже испытывают высокий уровень эмоционального выгорания.

Несмотря на всю важность автономии, необходимо соблюдать определенный баланс. Слишком большая автономия может привести к обратному результату, увеличив риск эмоционального выгорания. Руководители должны согласовывать необходимый уровень автономии при организации труда в коллективе.

Освещение рабочего пространства. Любое рабочее пространство должно иметь необходимое освещение. Это важно, прежде всего, с точки зрения безопасности и охраны труда. При этом очень важно наличие естественного освещения. Естественное освещение способствует успокоению и снижению стресса. Отсутствие естественного освещения или наличие плохого искусственного освещения может вызвать негативное настроение и депрессию среди работников. Примерно четверть работников готовы поменять рабочее место ради лучшего освещения.

Привлекательные пространства для совместной работы. Работники, у которых есть пространство, которое помогает им общаться с коллегами, на 26% реже испытывают эмоциональное выгорание. Когда работники вынуждены ютиться в стесненных обстоятельствах тесных офисов или работать на фоне шума, сотрудничество может стать напряженным.

Привлекательное пространство для совместной работы должно включать комнату, где коллектив может собраться для общения, обсуждения и решения общих задач. Но при этом, когда работники выполняют свою личную программу, они хотят уединения и рабочего пространства, которое они могут назвать своим собственным.

Способы снижения эмоционального выгорания

Прежде всего, чтобы уменьшить или предотвратить эмоциональное выгорание в коллективе, необходимо обсудить с линейными руководителями², какие из рассмотренных причин наиболее важны для них, для их коллектива.

В целом организация должна сосредоточиться на трех направлениях борьбы с эмоциональным выгоранием: 1) сделать благополучие частью производственной культуры; 2) вооружить руководителей, чтобы предотвратить выгорание работников; 3) разработать собственную практику работы с коллективом для уменьшения выгорания.

1. Сделать благополучие частью производственной культуры

Культура производства – это совокупность нормативных требований к технико-экономическому, организационному и эстетическому уровню производства.

Культура производства охватывает технологическую и исполнительскую дисциплину, профессиональный и образовательный уровень персонала, технологическую подготовку персонала [2].

Эффективное управление невозможно без высокой культуры производства, она, по сути, определяет прибыльность организации [1].

Культура организации диктует, как работники относятся друг к другу и воспринимают рабочее место. Когда организация делает благополучие приоритетом своей культуры и предоставляет сотрудникам ресурсы для более здоровой жизни, они лучше заботятся о себе. Работники поощряют друг друга жить

² Линейный руководитель – директор, начальник цеха, мастер, бригадир и иное должностное лицо, непосредственно руководящее прямыми исполнителями

здоровой, значимой и продуктивной трудовой жизнью. Они поддерживают друг друга в достижении баланса между работой и личной жизнью. Это может быть работа в разумные часы, использование гибких условий труда. Когда благополучие является приоритетом, предотвращение и уменьшение эмоционального выгорания является общим настроением в коллективе.

Когда в организации поощряются чрезмерно долгие часы работы, работа в личное время и работа ставится выше семьи, то привычки, вызывающие эмоциональное выгорание, трудно преодолеть.

Точно так же культура руководства и контроля, в которой более высокое руководство поощряет линейных руководителей отдавать приказы и достигать заданной эффективности любой ценой, создает риск выгорания, связанный с чувством неуважения, недооценки и слабой поддержки.

Каким должно быть благополучие для сотрудников? Исследование Гэллага выявило пять основных элементов, которые отличают процветающую жизнь от тех, которые борются или страдают [5]:

- карьера – нравится то, что вы делаете каждый день, и мотивация для достижения поставленных целей;
- телесное здоровье – иметь хорошее здоровье и достаточно энергии, чтобы делать ежедневную работу;
- общность – нравится, где вы живете, чувствуете себя в безопасности и гордитесь сообществом, к которому принадлежите;
- материальный достаток – управление своей экономической жизнью для снижения стресса и повышения безопасности;
- общественные отношения – наличие поддерживающих отношений и любви в жизни.

Все элементы взаимосвязаны – улучшение одного элемента помогает повысить другие. Организации могут действовать по всем пяти направлениям.

2. Помощь руководителям по предотвращению выгорания работников

Линейные руководители несут ответственность за создание положительного опыта работников и устранение причин стрессов на работе. Они должны установить четкие ожидания, устранить барьеры, облегчить сотрудничество и обеспечить, чтобы работники чувствовали полную поддержку при выполнении своей работы. Руководителям по силам уменьшить эмоциональное выгорание и предотвратить дальнейшее выгорание, они в значительной степени влияют на то, как сотрудники относятся к своей работе.

Обучение руководителей по вопросам эмоционального выгорания. Руководители организаций несут ответственность за обучение линейных руководителей и выделение им ресурсов для создания успешной рабочей среды. Это должно быть главным приоритетом для решения проблемы выгорания.

Наилучшее вложение сил линейных руководителей – в изучение того, что стоит за выгоранием. Принятие на себя ответственности за свою роль в предотвращении эмоционального выгорания членов их коллектива показывает, что они готовы помочь каждому члену коллектива справиться со своими проблемами. Такие руководители создают условия для высокой эффективности труда членов его коллектива.

При изучении ситуации полезны следующие шаги:

- определить, какие из причин выгорания наиболее применимы к данному коллективу, и обсудить их с членами коллектива;

- помочь линейным руководителям изучить, как их привычки, коммуникация и стиль управления могут вызывать или смягчать эмоциональное выгорание;

- включить беседы, связанные с эмоциональным выгоранием, в повестку дня собраний коллектива, где руководители могут поделиться передовым опытом со своими коллегами.

Позиционирование руководителей, чтобы они сосредоточились на членах своего коллектива. Работа линейных руководителей включает множество

управленческих задач. В том случае, когда они обременены административными обязанностями, они не могут оказывать сотрудникам необходимую поддержку.

Руководителям организации следует пересмотреть должностные инструкции линейных руководителей и оценить, насколько они позволяют проводить необходимую работу с членами коллектива, т.е. сколько времени эти инструкции позволяют выделить на различные управленческие функции, в том числе на работу с членами коллектива по снижению их эмоционального выгорания. Учесть время, необходимое руководителю для проведения обучающих бесед с работниками и выполнение других управленческих задач. Это позволит увеличить внимание к членам коллектива и снизить их эмоциональное выгорание.

В данном контексте полезны следующие процедуры:

- выявить системные причины выгорания, такие как плохое планирование, коммуникация;
- вскрыть проблемы с ресурсами и конкурирующие обязанности;
- установить ожидания, что руководители несут ответственность за увлеченность, благополучие и производительность своих сотрудников;
- помочь линейным руководителям овладеть навыками ведения бесед с работниками, стимулирующими повышение производительности труда, чтобы построить доверие и создать возможности хорошо слушать и поддерживать членов своего коллектива;
- сделать благополучие и риски эмоционального выгорания регулярными темами для обсуждения во время обучающих бесед.

Приглашение наиболее подходящих руководителей. О наличии и влиянии хороших руководителей на результаты производства уже говорилось [3]. Хорошие руководители естественным образом подходят для своей работы и готовы руководить другими. Руководители с врожденными лидерскими качествами

призваны помочь работникам чувствовать себя энергичными, чтобы сделать все возможное, и мотивированными, чтобы помочь своим коллегам.

В случае отбора кандидатуры на должность руководителя, необходимо оценивать их умение в организации обратной связи, обучении и поддержке, помогающей работникам достичь правильного баланса между работой и жизнью. Хорошие руководители естественным образом создают рабочую среду, способствующую вовлеченности и высокой производительности при одновременном снижении эмоционального выгорания.

Слабые менеджеры делают обратное – они способствуют неэффективности и дисфункции, что ведет к снижению эффективности работы коллектива.

Формированию хороших руководителей способствуют следующие меры:

- разработка системы выявления отличных руководителей среднего звена;
- пробное руководство людьми и проектами до принятия решения о назначении их руководителями;
- тщательный отбор руководителей, основываясь на их лидерских качествах, обучении, желании управлять другими и доказанном успехе в управлении другим коллективом.

Учитывать, что руководители тоже испытывают эмоциональное выгорание. Надо помнить, что многие руководители тоже страдают от выгорания. Их работа более хаотична, и они постоянно находятся между управлением своими работниками и выполнением запросов от своего босса.

Руководители отмечают еще больший стресс и эмоциональное выгорание, худший баланс между работой и личной жизнью и худшее физическое самочувствие, чем члены коллектива, который они возглавляют. Опросы показывают, что 32% руководителей сообщают о том, что чувствуют себя выжженными на работе очень часто или всегда, по сравнению с 27% рядовых работников.

Более пристальный взгляд на работу линейных руководителей показывает, почему они подвергаются еще более высокому риску выгорания, чем их руководитель и те, кем они управляют. Среди самых больших проблем их работы

– неясные ожидания, большая рабочая нагрузка, отвлекающие факторы, стресс, конкурирующие приоритеты и проблемы с производительностью.

Невозможно ожидать, что руководители создадут атмосферу высокой увлеченности и благополучия, когда они сами более выжжены, чем работники, которыми они управляют. В такой ситуации можно использовать следующие способы:

- дать реалистичный предварительный просмотр выполняемых функций работы специалистам, рассматривающим возможность занять должность руководителя, чтобы они знали, что их ожидает;

- научить линейных руководителей выявлять проблемы, которые истощают их, и составлять план, как вернуться в нужное русло;

- регулярно контролировать, что руководители чувствуют поддержку и имеют все необходимое для управления своей работой, стрессом и людьми.

3. Разработать свою практику работы с коллективом для уменьшения выгорания

Систематическое внимание к проблемам эмоционального выгорания сотрудников на работе позволит использовать и улучшить положительный опыт работников и линейных руководителей.

Приходя в организацию, руководитель, как и работник, уже имеет некоторый опыт его взаимодействия с различными организациями и коллективами, накопленный на предыдущих местах работы. Обобщая имеющийся опыт и принимая установки, принятые в данном коллективе руководитель может сформировать собственную практику работы в коллективе.

Талантливые работники стремятся много работать и быть продуктивными. Все, что им необходимо, поддержка руководителей. Правильная поддержка руководителей дает возможность его сотрудникам быть продуктивными без эмоционального выгорания.

В контексте этих задач очень полезен анализ способностей работников, выявление, для выполнения какой работы они лучше всего подходят. Это по-

зволит определить, насколько выполняемая ими работа влечет эмоциональное выгорание. Каково отношение линейных руководителей к своим подчиненным? Нет ли предвзятости и невнимания?

Заключение

Таким образом, эмоциональное выгорание – это проблема, к которой руководителям следует относиться серьезно. Об этом свидетельствует внимание к этим проблемам Всемирной организации здравоохранения. Многие факторы, тесно связанные с эмоциональным выгоранием, напрямую связаны с увлеченностью работников своей работой, развитием и эффективностью их деятельности. Поэтому важно знать, как руководитель, коллектив и рабочее пространство влияют на благополучие членов коллектива и риск выгорания и какие из них наиболее важны для первостепенного решения.

Работники должны чувствовать поддержку и признание за свою работу и быть связанными со своим коллективом и руководителем. Не менее важно, что они должны иметь четкие, значимые цели, которые находятся в пределах возможностей их достижения, и у них должна быть позитивная, комфортная рабочая среда.

Когда работники окружены внимательным руководителем, коллективом и позитивной производственной средой, которые отвечают их потребностям, то производительность труда заметно возрастает. Это полезно для работников, чтобы чувствовать себя наилучшим образом, и для организаций, чтобы обеспечить рост производительности труда в комфортном для работы коллективе.

Список литературы

1. Культура производства на предприятии. [Электронный ресурс] Сайт Businessman.ru. . URL: <https://businessman.ru/new-kultura-proizvodstva-na-predpriyatii.html>
2. Культура производства – что включает в себя это понятие? [Электронный ресурс] Сайт Управление производством. URL: http://www.up-pro.ru/library/production_management/operations_management/prod_culture.html

3. Перова М.Б. Человеческий капитал как производительный ресурс экономического развития. Социальные и экономические системы. Социология. 2019. №6. С. 5–32. [Электронный ресурс]. URL: www.sesjournal.ru
4. Burn-out “occupational phenomenon”: International classification of diseases. World Health Organization. 28 May 2019. [Электронный ресурс]. URL: https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/en/
5. Gallup’s Perspective on Employee Burnout: Causes and Cures [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gallup.com/workplace/282659/employee-burnout-perspective-paper.aspx>
6. Harter J. K., & Agrawal S. (2012). Engagement at work: Working hours, flextime, vacation time, and wellbeing. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gallup.com/services/176339/engagement-work-working-hours-flex-time-vacation-time-wellbeing.aspx>
7. Harter J. K., & Arora R. The impact of time spent working and job fit on well-being around the world. In Diener, E., Helliwell, J. F., & Kahneman, D. (Eds.), International differences in well-being. Pp. 398–435. Oxford, U.K.: Oxford University Press. 2010.
8. Spector P. E. Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. Human Relations, 1986. 39(11), 1005–1016.
9. Wigert B. Employee Burnout: The Biggest Myth [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gallup.com/workplace/288539/employee-burnout-biggest-myth.aspx>

Перов Евгений Викторович, кандидат экономических наук, старший научный сотрудник Вологодского научного центра изучения социально-экономических конфликтов, г. Вологда, Россия.

E-mail: perov.ru@gmail.com