**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «Синергия»**

**Школа бизнеса**

# ВЫПУСКНАЯ АТТЕСТАЦИОННАЯ РАБОТА

ПО ПРОГРАММЕ «МАСТЕР ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ (MBA)»

На тему «Разработка рекомендаций по профилактике и решению проблемы профессиональной деформации и синдрому выгорания у руководителей на примере АО «ИНТЕРСКОЛ»»

Слушатель _____ _____
*(фамилия, имя, отчество)* *подпись*

Научный руководитель _____ _____
*(фамилия, имя, отчество)* *подпись*

Декан ШБ «Синергия» _____ _____
*(фамилия, имя, отчество)* *подпись*

**МОСКВА, 2018 г.**

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ.....3

1. Теоретико-методологические основы исследования профессиональной деформации и синдрома выгорания у руководителей.....6

1.1. Анализ основных теоретических подходов к изучению проблемы "эмоционального выгорания" в зарубежной и отечественной литературе....6

1.2. Причины возникновения синдрома выгорания, основные признаки проявления и динамика развития.....14

1.3. Эмоциональный интеллект руководителей и его влияние на профессиональное выгорание.....17

1.4. Методологическая основа исследования компании и руководителей. .20

2. Исследование особенностей компании АО «ИНТЕРСКОЛ» и её руководящего состава.....24

2.1. Организационно-экономическая характеристика АО «ИНТЕРСКОЛ» .....24

2.2. Анализ кадрового состава.....29

2.3 Анализ синдрома профессионального выгорания у руководителей компании АО «ИНТЕРСКОЛ».....35

3. Рекомендации по профилактике и устранению синдрома эмоционального выгорания у руководителей компании АО «ИНТЕРСКОЛ».....42

3.1. Программа развития эмоционального интеллекта и осознанного лидерства.....42

1.2. Мероприятия по внедрению программы и оценка эффективности.....61

3.3. Анализ результатов и рисков реализации программы.....65

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....69

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....74

ПРИЛОЖЕНИЯ.....77

# ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. К сожалению, с каждым годом все больше людей меняют свое отношение к работе, т.к. у них нет уверенности в стабильности своего материального положения и рабочего места, иными словами, они понимают, что в любой момент могут остаться без работы, причем и по причинам, от них независящим.

Также с каждым годом все более острой становится конкуренция за престижную работу, оплата за которую намного больше, чем за любую другую.

Наряду с этим необходимо констатировать и весьма быстро меняющиеся запросы рынка труда. Социально-значимые профессии перестают быть востребованными, множество врачей и педагогов вынуждены работать за очень низкую плату.

Все это приводит к тому, что большинство работников сталкиваются со стрессами на работе, с эмоциональным напряжением, и как следствие, с эмоциональным выгоранием.

Данная тема является особенно актуальной в условиях быстро меняющейся реальности и кризиса. Так как просто быть хорошим менеджером руководителю в настоящее время мало, важно уметь излучать энергию и заряжать ей свою команду, а значит самому находиться в отличном психологическом состоянии.

Так же выбор данной темы обусловлен интересом к ней моего работодателя, а в частности АО «ИНТЕРСКОЛ» в лице генерального директора и руководителя отдела персонала. Симптомы эмоционального выгорания наблюдаются у руководителей компании, что отражается на результатах их работы. Этим и представлена практическая значимость работы для АО «ИНТЕРСКОЛ».

Несмотря на то, что проблема выгорания по-прежнему является актуальной и требуются новые подходы для ее решения, отечественных

исследований, рассматривающих взаимосвязь эмоционального интеллекта и синдрома выгорания мало.

Целью аттестационной работы является изучение проблемы профессиональной деформации и синдрома выгорания, разработка программы профилактики и эмоциональной саморегуляции руководителей.

Для реализации цели поставлены следующие задачи:

1. Проанализировать теоретические подходы к изучению проблемы эмоционального выгорания в литературе.
2. Изучить особенности проявления эмоционального выгорания.
3. Исследовать взаимосвязь эмоционального интеллекта и профессионального выгорания руководителей.
4. Провести анализ результатов исследования особенностей компании АО «ИНТЕРСКОЛ» и её руководителей.
5. Разработать и внедрить рекомендации по профилактике и устранению синдрома эмоционального выгорания у руководителей компании АО «ИНТЕРСКОЛ».

Объект исследования – АО «ИНТЕРСКОЛ».

Предмет исследования - профилактика и решение проблемы эмоционального выгорания руководителей.

Методологическая основа исследования состояла в применении методов анализа, описания, сравнения и обобщения, синтеза, индукции, дедукции, аналогии, прогнозирования, классификации. Эмпирические методы, такие как измерение, анкетирование и наблюдение.

Информационной базой исследования послужили: материалы из книг, статей, справочных и информационных изданий, с пройденных тренингов и семинаров, различные научные публикации по исследуемой тематике, официальный корпоративный интернет-сайт, фактические данные коммерческой компании, результаты собственных расчетов и проведенных экспериментов.

Практическая значимость данного исследования заключается в том, что разработанные рекомендации могут использоваться при обучении молодых руководителей, а также при повышении квалификации уже опытных сотрудников. Полученные материалы могут послужить базой для создания методических пособий и тренингов, а также системы оптимизации труда, в частности нематериальной мотивации. На основе разработки возможно создание методики по развитию руководителей в условиях постоянно меняющейся бизнес-среды.

Аттестационная работа состоит из содержания, введения, трёх глав, заключения, списка использованной литературы и приложения.

# 1. Теоретико-методологические основы исследования профессиональной деформации и синдрома выгорания у руководителей

## 1.1. Анализ основных теоретических подходов к изучению проблемы "эмоционального выгорания" в зарубежной и отечественной литературе

Для того чтобы понять сущность и значение такого понятия, как синдром эмоционального выгорания, необходимо проанализировать его структуру и основные компоненты.

В начале 70-х годов 20 века ученые заметили один интересный факт. После нескольких лет работы некоторые люди слишком близки к стрессу, испытывают постоянную усталость, иногда головные боли, бессонницу, ухудшение состояния здоровья, в том числе сердечно-сосудистые и нервные расстройства. Большинство авторов называют стресс в профессиональной деятельности человека «эмоциональным выгоранием».

Эмоциональное выгорание - это индивидуальный психологический защитный механизм в форме полного или частичного исключения эмоций. Человек не может быть веселым, веселым и счастливым каждый день. Скука, депрессия, чувство бессилия, отсутствие чувства выполненного долга знакомы всем. Если эти времена длится недолго, они почти невидимы. Но иногда человек постоянно находится в этом состоянии, что приводит к раздражению из-за малейших неприятностей, безнадежности, потери интереса или удовольствия в работе, отчуждения (связанной с работой) деятельности, чувства цинизма и отстранения.[1]

Нервная система любого человека имеет предел для «общения» и «умственных процессов» (например, восприятия, решения проблем,

[1] Рашидов А. М., Куимова М. В. To the problem of emotional burnout and its preventive measures // Молодой ученый. — 2015. — №4. — С. 673-674.

внимания и т. д.). Поэтому в течение дня люди могут уделять все внимание лишь ограниченному числу людей и проблем. Если число больше, то изнурение неизбежно и, в конечном итоге, человек выгорает. Этот предел очень подвижен и зависит от тона нервной системы, который может быть уменьшен с нестабильной социальной средой, плохого настроения, когда «угасают цвета дня», наряду с нерешенными проблемами, бессонницей, отсутствием сна и многими другими причинами.[2]

Первые научные работы по этой проблеме появились в США. В 1974 г. американский психиатр Фрейденберг назвал это явление «burnout» («выгорание»). На русский язык его переводят как «эмоциональное выгорание» или «профессиональное выгорание».

Чуть позже в 1976 г. социальный психолог К. Маслач определила «выгорание» так: синдром физического и эмоционального истощения, включая потерю сочувствия и понимания по отношению к клиентам или пациентам, развитие негативной самооценки и отрицательного отношения к работе.

В России синдром эмоционального выгорания стал рассматриваться гораздо позже, нежели за рубежом. При этом, изначально, психологи рассматривали данный синдром на примере работников социально значимых профессий, в частности: социальных работников, педагогов, медицинских работников, а также управленцев и менеджеров.

Говоря об отечественных ученых необходимо отметить, что представители Санкт-Петербургской психологической школы, в частности, Слабинский В.Ю. утверждает, что: «…термин «burnout» можно перевести с английского как «выгорание»; в то же время «burn» означает «сгорание», но эти термины не являются синонимами. «Выгоревший» – это сохранивший внешнюю оболочку, форму, но потерявший содержание, сущность, то есть внутренне трансформировавшийся. «Сгоревший» – означает превратившийся

[2] Hogan R. L., McKnight M. A. Exploring burnout among university online instructors: An initial investigation // Internet and Higher Education 2007. № 10. Pp. 117–124.

в пепел, исчезнувший». Им предлагается использовать термин «синдром личностной деформации», который объединяет «выгорание» и «сгорание».[3]

Психологи Водопьянова Н.Е. и Старченкова Е.С. определили выгорание как: «Синдром психического выгорания – многомерный конструкт, включающий в себя совокупность негативных психологических переживаний и дезадаптивного поведения как следствие продолжительных и интенсивных стрессов общения»[4] и «Синдром профессионального выгорания – совокупность стойких симптомов, проявляющихся в негативных эмоциональных переживаниях и установках относительно своей работы (профессии) и субъектов делового общения».[5]

Интересно, что синдром разными отечественными психологами называется по-разному, это связано с тем, что изучая феномен, они опирались на труды разных зарубежных ученых, оттуда и разница переводов.

Изначально под синдромом эмоционального выгорания подразумевалось состояние изнеможения, которое сопровождается ощущением своей бесполезности. Позже количество симптомов данного синдрома существенно выросло. Ученые стали все больше связывать данный синдром с психосоматическим самочувствием, и относить его к состояниям, предшествующим болезни. На 2018 год СЭВ относят к рубрике Z73 – «Стресс, связанный с трудностями поддержания нормального образа жизни» Международного классификатора болезней (МКБ-10).[6]

В отличие от другого весьма распространенного тяжелого психического состояния – депрессии — синдром эмоционального выгорания не сопровождается подавленностью и чувством вины. Напротив, данному синдрому часто свойственны агрессия, возбуждение, раздражительность.

---

[3] Слабинский, В.Ю. Основы психотерапии. Практическое руководство / В.Ю. Слабинский. – СПб.: Наука и техника, 2008. С.280.

[4] Водопьянова, Н., Старченкова, Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. 2-е изд. / Н. Водопьянова, Е. Старченкова. – СПб.: Питер, 2008. – 333 с.

[5] Там же. С.332.

[6] Международная классификация болезней 10-го пересмотра. Электронный ресурс. Режим доступа: http://mkb-10.com/

Анализ содержания синдрома профессионального выгорания проводился как в исследованиях зарубежных ученых A. Pines, E. Aronson, J. Jones, W. B. Schaufeli, D. Dierendonck, D. Green, A.-M. Garden, C. Maslach, S. E. Jackson, A. Längle, V. Frankl и др., так в работах отечественных ученых Г. С. Абрамова, Ю. А. Юдчиц, В. Е. Орел.

Зарубежные авторы, которые первыми изучали синдром эмоционального выгорания рассматривали данный феномен как некоторое состояние, которое включает в себя ряд различных элементов.

Изначально в структуру включали один компонент, так Pines, E. Aronson предлагал именно однокомпонентную структуру эмоционального выгорания, в качестве основного компонента предлагал истощение, причем не только в физическом его понимании, но также и эмоциональном.[7] Такое состояние у работника, по мнению ученого, может возникать после того, как он систематически переживает стрессовые ситуации на работе.

Важно отметить, что синдром эмоционального выгорания изначально изучался лишь у работников социально-значимых профессий, т.к. считалось, что синдром эмоционального выгорания присущ только таким работникам, однако со временем, ряд ученых стали отмечать, что данный синдром может возникнуть у сотрудника абсолютно любой профессии, в том числе менеджером, управленцем и др.

При этом проявляться синдром эмоционального выгорания может не только на работе, но также и вне ее, например, в дружеских отношениях, в семейных и других. Следовательно, очень важно предотвращать появление данного симптома.

Говоря об определении анализируемого понятии необходимо отметить, что A.Längle и V. Frankl определяли данное понятие следующим образом:

[7] Pines A. Helpers motivation and the burnout syndrome / A. Pines // Basic Processes in Helping Relationships / ed. by T. H. Wills. – New York : Academic Press, 1982. – P. 453–475.

«Особая форма экзистенциального вакуума, в которой доминирует картина истощения».[8]

Также, по их мнению, ведущим симптомом, а также основной характеристикой синдрома эмоционального выгорания является истощение. Также, помимо основного, выделялось еще несколько вспомогательных (дополнительных):

- деперсонализация (как дегуманизация);

- переживание собственной неэффективности;

- витальная нестабильность.

Эти симптомы представляют собой первые признаки «развития предсуицидального состояния».

В исследованиях W. B. Schaufeli, D. Dierendonck эмоциональное выгорание было представлено уже не одним компонентом, а двумя, первый из которых - эмоциональное истощение, а второй - деперсонализация.[9]

Каждый из компонентов требует внимания, так первый компонент, который получил название «аффективный», следует отнести к сфере жалоб на свое здоровье, физическое самочувствие, нервное напряжение, эмоциональное истощение.

Второй — деперсонализация — проявляется в изменении отношений либо к пациентам, либо к себе. Он получил название «установочного».

Говоря об отечественных ученых, которые одни из первых занимались исследованием эмоционального выгорания необходимо отметить таких ученых, как Г. С. Абрамова, Ю. А. Юдчиц. Они считали, что понятия профессиональная деформация и эмоциональное выгорание нуждаются в отождествлении.

---

[8] Лэнгле А. Экзистенциально-аналитическая теория личности.- М.. 2008.- 159 с.

[9] Buunk B. P. Social comparison and professional burnout / B. P. Buunk, W. B. Schaufeli // Journal of Personality & Social Psychology. – 1992. – Vol. 59. – P. 1238–1249.

Ими также выделялось два основных компонента профессиональной деформации личности в системе профессий «человек — человек». Это синдром хронической усталости и синдром эмоционального выгорания.

Под профессиональной усталостью, в данном случае, следует понимать специфический вид усталости, который обуславливается регулярным контактом с большим количеством людей.

При этом при изучаемом синдроме, человек не только страдает от физического и эмоционального истощения, которые периодически возникают у каждого человека, а именно от хронических стрессов, от которых очень сильно страдает нервная система.[10]

Среди авторов есть и те, которые рассматривают синдром эмоционального выгорания с позиции трех компонентов, его составляющих к таким ученым относятся C. Maslach, S. E. Jackson (рис.1.1).




Рис.1.1. Три компонента эмоционального выгорания[11]

Эмоциональное истощение рассматривается как основная составляющая выгорания. Проявляется оно в сниженном эмоциональном

[10] Орел В. Е. Синдром психического выгорания личности. — М., 2015. С.78.

[11] Maslach C., Jackson S. E. MBI: Maslach burnout inventory. Palo Alto. Los Angeles, 1986.

фоне, равнодушии, в ощущениях эмоционального перенапряжения и в чувстве опустошенности, исчерпанности собственных эмоциональных ресурсов.

Вторая составляющая выгорания — деперсонализация — сказывается в деформации отношений с другими людьми (тенденция к развитию негативного, бездушного, циничного отношения). Контакты становятся обезличенными и формальными.

Третья составляющая выгорания — редукция личностных достижений — может проявляться либо в тенденции негативно оценивать себя, занижать свои профессиональные достижения и успехи, негативизме по отношению к служебным достоинствам и возможностям, либо в преуменьшении собственного достоинства, ограничении своих возможностей, обязанностей по отношению к другим. Отличительной особенностью позиции C. Maslach и ее коллег является акцентирование внимания на профессиональном характере синдрома выгорания, трактовке его «как результата профессиональных проблем, а не как психиатрического синдрома».

Четыре компонента выделяет J. Jones:

1) общую неудовлетворенность от работы;

2) психологическую напряженность межличностного взаимодействия;

3) наличие соматических болезней и дистресса;

4) непрофессионализм по отношению к клиентам.

E. Maher[12] выделяет 12 основных симптомов, в работе J. F. Carroll и W. X. White предлагается 47 симптомов. Наиболее полная и обоснованная классификация симптомов и структурных компонентов синдрома эмоционального выгорания представлена в работе W. Schaufen и D. Enzmann. Классификация построена по двум основаниям. Первое основание выделения симптомов — характер той сферы индивида, которую он представляет.

[12] Maher E. The burnout syndrome II J. of Consylting and Clinical Psychologie, 1983. № 7. P. 8–12, 220.

В соответствии с этим основанием выделены 132 симптома выгорания, объединенных в пять основных групп (рис.1.2):




Рис.1.2. Симптомы выгорания по W. Schaufen и D. Enzmann

Несколько особое место занимает представление о структуре эмоционального выгорания теория В. Е. Орла. [13]

Он рассматривает психическое выгорание как системное образование, действующее по принципу «наложенной структуры», поэтому не имеющее строгой очерченной структуры.

Выгорание выполняет функцию дезадаптации (при этом автор подчеркивает, что механизм действия выгорания гораздо глубже, чем адаптационный эффект). Анализируя исследования, связанные со структурой и содержанием синдрома эмоционального выгорания, нужно отметить, что они носили в большей степени описательный характер.

Отличительной особенностью этих исследований был субъективизм авторов относительно самого используемого понятия, поскольку каждый исследователь наполнял этот термин своим смыслом, границы его применения неправомерно расширялись, и практически понятие «синдром

[13] Орел В. Е. Синдром психического выгорания личности. — М., 2015. С.78.

эмоционального выгорания» можно было использовать для описания любых феноменов, как тождественных, так и противоположных.

Таким образом, обобщая исследования структуры синдрома эмоционального выгорания, можно сказать, что первоначально эмоциональное выгорание рассматривалось как истощение, распространяющееся на все сферы личности.

Впоследствии акцент сделан именно на эмоциональном истощении, как особенности синдрома эмоционального выгорания, сопровождающимся изменением отношений в профессиональном взаимодействии, поскольку отношения и взаимодействие с другими людьми основано прежде всего на эмоциональной составляющей.

Затем в качестве структурных компонентов выделяются изменения отношения к себе и, прежде всего, как к профессионалу (редукция профессиональных и личных достижений).

Анализ исследований содержания синдрома эмоционального выгорания показывает, что множество авторов в том или ином виде выделяет как основные симптомы эмоциональное истощение, изменение взаимодействия в профессиональной сфере, изменение отношения к себе как профессионалу и личности.

## 1.2. Причины возникновения синдрома выгорания, основные признаки проявления и динамика развития

К сожалению, работники абсолютно всех профессий подвержены стрессам, при этом, вечно находясь в таком состоянии людям очень трудно себя контролировать, а потому пропадает желание работать, добиваться

успехов, продвигаться по карьерной лестнице, вместо этого появляется злоба и агрессия.[14]

Как отмечалось ранее, чаще всего синдрому эмоционального выгорания подвержены те люди, которые работают с людьми, это не только медицинские работники и педагоги, но также менеджеры и управленцы.

Стадии развития синдрома эмоционального выгорания рассматриваются по-разному. Х. Фрейденбергер в начале своих исследований различал только две стадии: раннюю, когда чувства еще сохранены и последующую, характеризующуюся полным отсутствием эмоций[15]. Впоследствии он выделил 12 стадий развития синдрома. Первая стадия характеризуется желанием максимально проявить себя в работе, далее человек начинает пренебрегать своими основными потребностями. Все это заканчивается полной апатией, когда человек готов сдаться.

Несмотря на то, что Х. Фрейденбергер выдвинул две стадии, с ним соглашались далеко не все последователи.

Так, например, К. Маслач выделяла 4 стадии, первая из которых – завышенные требования к себе (идеализм), вторая – полное эмоциональное истощение, третья – дегуманизация, и наконец последняя – отвращение, причем не только к себе, но и к другим людям, а также ко всему происходящему.

Говоря о причинах, необходимо отметить, что многие отечественные ученые пытались выяснить причины появления синдрома эмоционального выгорания и периоды его протекания. Так, например, В.В. Бойко считал, что человек проходит три стадии до эмоционального выгорания, первая – тревожное (нервное) напряжение, которое появляется ввиду нездорового психологического климата среди персонала, а также повышенной ответственности на работе, вторая – резистенция, то есть сопротивление, в

---

[14] Лапина И. А. Эмоциональное выгорание: причины, последствия // Молодой ученый. — 2016. — №29. — С. 331-334.

[15] Freudenberger H. North G. (1992): Burn-out bei Frauen. Frankfurt, 2°.

этот период человек всячески старается уйти от негатива, и, наконец – последняя стадия – истощение, когда все ресурсы, необходимые для борьбы иссякли и эмоциональный тонус человека стал равен нулю.

Можно согласиться с мнением В.В.Бойко, ведь синдром эмоционального выгорания не возникает из ниоткуда, он формируется довольно длительное время и подразделяется на периоды. При этом, человек не всегда может понимать, что находится на грани эмоционального выгорания, а вместе с тем, если вовремя увидеть симптомы, то есть возможность уберечь человека от данного синдрома.

Главная причина синдрома эмоционального выгорания — психологическое, душевное переутомление. Оно возникает в случае, когда требования в течение продолжительного времени преобладают над ресурсами человека. В результате, нарушается состояние равновесия, и оно неизбежно приводит к выгоранию.

Чтобы бороться с эмоциональным выгоранием, сначала необходимо его диагностировать. Так, например, важно знать, что существуют явные симптомы, по которым можно узнать данный синдром.

К. Маслач симптомам выделяла три основных симптома по которым можно выявить синдром эмоционального выгорания у любого сотрудника.[16]

Первый симптом – это эмоциональное истощение человека, данный симптом просто невозможно пропустить, человек становится грустным, часто хандрит, при мысли о работе у него начинается паника.

Второй - деперсонализация – дегуманизация. В этот период отношение человека ко всем окружающим, в частности к коллегам, становится крайне негативным, человек работает на автомате, старается не брать на себя лишнюю работу и все делает на «автомате».

Третий - переживание собственной нерезультативности. Человек начинает чувствовать свою ненужность и непризнанность, ему кажется, что к

[16] Maslach C. Jackson S.E. (1981): The measurement of experienced Burnout. J. Occup. Beh. 2, 99–113.

нему предъявляют слишком завышенные требования. Ему катастрофически не хватает успеха.

В.В. Бойко выделяет большее количество симптомов, так, ему видится, что к симптомам, описанным К. Маслач можно добавить еще один – симптом «психосоматических и психовегетативных нарушений», когда человек начинает на фоне общего стресса болеть не только эмоционально, но и физически. Появляются различные болезни.

Подводя итог, необходимо отметить, что синдром выгорания возникает в связи с эмоциональным истощением на фоне чрезмерных нагрузок или чрезмерных требований.

Истощение – это следствие снижения эффективности деятельности, утраты веры в себя и собственные успехи.

Синдром эмоционального выгорания появляется не сразу, он копится длительное время, проходя ряд стадий, каждая из которых оставляет на психике человека свой след.

Человек, в конечном итоге, начинает ненавидеть не только свою работу, но также себя, и тех людей, которые его окружают. Человек чувствует пустоту, отрешенность от всего, свою ненужность и несостоятельность.

А как следствие, все это, существенно ухудшает качество жизни, а потому, видится очень важным, вовремя разглядеть данный синдром, и принять соответствующие меры, к его устранению.

## 1.3. Эмоциональный интеллект руководителей и его влияние на профессиональное выгорание

Влияние нашего разума на эмоции, а также и эмоций на разум – очень велико. Учеными давно установлена взаимосвязь между интеллектом и

эмоциями, однако говоря о таком понятии, как эмоциональный интеллект, необходимо отметить, что появилось оно сравнительно недавно.

В работе «Эмоциональный интеллект на работе»[17] Дэниел Гоулман определял эмоциональный интеллект как способность понимать свои чувства и чувства других людей, мотивировать себя и управлять эмоциями в отношениях с собой и другими людьми.

В своей работе он описывает множество людей, которые, имея блестящее образование, были неудачливы в личной жизни или карьере. И, наоборот, приводит в качества примера людей, у которых за плечами не имелось хорошего образования или опыта, но они были очень успешны в жизни и работе.

Следовательно, можно с уверенностью говорить о том, что неотъемлемой составляющей профессионального мастерства любого руководителя является эмоциональный интеллект.

Основная задача руководителя заключается не только в организации процесса деятельности компании, но прежде всего, в организации диалога с сотрудниками. Для того чтобы поддерживать свой статус авторитетной личности, повышать производительность труда, любому руководителю необходимо грамотно использовать такую категорию, как эмоциональный интеллект.

Эмоциональный интеллект, подобно электрическому току, пронизывает всю организацию. Угнетающая и жесткая манера общения босса, как зараза, отравляет всю организацию, превращая ее в сборище пессимистов-неудачников. Но если вы жизнерадостный вдохновляющий лидер, вы создаете позитивно настроенный коллектив, которому под силу справиться с самыми сложными задачами.[18]

---

[17] Эмоциональный интеллект / Дэниел Гоулман; пер. с англ. А.П. Исаевой. - М.: АСТ: АСТ МОСКВА; Владимир: ВКТ, 2009. С.28.

[18] Эмоциональный интеллект (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»)/Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2017. С.35.

Эту способность понимать эмоции и уметь владеть ими можно и нужно развивать в себе. В большей степени совершенствование эмоционального интеллекта происходит не в детстве или юности, а в зрелом возрасте, поскольку для его развития нужен собственный жизненный опыт.

Человек, высоко поднявшийся по карьерной лестнице, должен уметь контролировать ситуацию, связанную с проявлением эмоций. В его обязанности входит сглаживание конфликтов и достижение взаимопонимания с коллегами, способность внушать людям доверие, умение не только внимательно слушать, но и убеждать, склонять к своей точке зрения.

Такой человек четко осознает самого себя, а именно – свои мысли, чувства и поступки, и может принять позицию других людей, ему хочется доверять.

Талантливый сотрудник отличается от «серой массы» не умственным превосходством, а именно своим «масштабным» мышлением, которое помогает улавливать в потоке информации самое важное и нужное, то, что позволит выстроить перспективную стратегию.

Говоря об эмоциональном интеллекте и его связи с синдромом эмоционального выгорания, следует отметить, что человек с высоким уровнем эмоционального интеллекта менее подвержен данному синдрому, или даже не подвержен ему вовсе.

Эмоциональный интеллект очень прочно связан с лидерством. А ведь ни одна компания не может существовать успешно, если в ней отсутствуют сильные личности, с высоким уровнем эмоционального интеллекта. Именно такие сотрудники ведут компанию к успеху.

Многие отечественные[19] и зарубежные авторы считают, что именно эмоциональный интеллект может стать идеальным инструментом в борьбе с синдромом эмоционального выгорания.

Эмоциональный интеллект можно рассматривать, как набор знаний, навыков, способностей, которые позволяют управлять своими эмоциями, и осуществлять эффективную коммуникацию в любых, даже тяжелых эмоциональных условиях.

Таким образом, человек, который является психологически устойчивым, иначе говоря чей эмоциональный интеллект находится на высоком уровне намного меньше подвержен синдрому эмоционального выгорания.

## 1.4. Методологическая основа исследования компании и руководителей

Для оценки профессиональной деформации и эмоционального выгорания у руководителей в практической главе предполагается воспользоваться следующими методами:

1) Методика диагностики профессионального выгорания (MBI) (Авторы методики: американские психологи К. Маслач и С. Джексон. Данный вариант адаптирован Н.Е. Водопьяновой).

Данный опросник позволяет определить у степень выраженности профессионального выгорания по трем шкалам. Чем больше сумма баллов по каждой шкале в отдельности, тем больше у опрашиваемого выражены

[19] Солодкова, Т. И. Эмоциональный интеллект как личностный ресурс преодоления синдрома выгорания и его развитие у педагогов (Автореферат кандидатской диссертации, Восточно-Сибирская государственная академия образования, Иркутск). 2011.

различные стороны «выгорания». Общее количество баллов говорит о тяжести «выгорания» (макс.132 балла).

Данный тест выбран ввиду его эффективности и простоты проведения. Опросник состоит из 22 вопросов, а потому не занимает мало времени.

2) «Диагностика уровня эмоционального выгорания» В.В. Бойко. Данная методика дает подробную картину синдрома «эмоционального выгорания». Показатель каждого симптома выражен в интервале от 0 до 30 баллов. Методика выявляет ведущие симптомы выгорания (по соответствующим шкалам). Она измеряет достаточно разные явления – такие как реакция на внешние и внутренние факторы, приемы психологической защиты, состояние нервной системы.

Количественные показатели определяют степень сформированности каждой из фаз «выгорания». Диагностируются доминирующие симптомы (в отдельных фазах и в целом), определяется, какими факторами они вызваны (профессиональная среда или субъективно-личностные особенности). Результаты диагностики по данной методике дают основу для дальнейшей работы по снижению «факторов риска» выгорания в рамках профессиональной среды и работы с персоналом.

3) «Определение психического выгорания» А.А. Рукавишников. В рамках данного теста работникам предлагается ответить на 72 утверждения, которые касаются чувств, связанных с работой. Необходимо прочитать каждое из высказываний, и ответить является оно близким, случалось ли такое или нет.

Опросник позволяет максимально точно определить:

**Психоэмоциональное истощение** – процесс исчерпания эмоциональных, физических, энергетических ресурсов профессионала, работающего с людьми. Истощение проявляется в хроническом эмоциональном и физическом утомлении, равнодушии и холодности по отношению к окружающим с признаками депрессии и раздражительности.

***Личностное отдаление*** – специфическая форма социальной дезадаптации профессионала, работающего с людьми. Личностное отдаление проявляется в уменьшении количества контактов с окружающими, повышении раздражительности и нетерпимости в ситуациях общения, негативизме по отношению к другим людям.

**Профессиональная мотивация** – уровень рабочей мотивации и энтузиазма по отношению к работе альтруистического содержания. Состояние мотивационной сферы оценивается таким показателем, как продуктивность профессиональной деятельности, оптимизм и заинтересованность в работе, самооценка профессиональной компетентности и степени успешности в работе с людьми.

4) «Тест фрустрационных реакций» С. Розенцвейг. Значительное распространение среди проективных методик имеет тест фрустрации Розенцвейга, созданный в 1945 году Саулом Розенцвейгом на основе его теории фрустрации.

Данная методика предназначена для исследования реакций на неудачу и способов выхода из ситуаций, препятствующих деятельности или удовлетворению потребностей личности.

По направлению реакции подразделяются на:

Экстрапунитивные - реакция направлена на живое или неживое окружение, осуждается внешняя причина фрустрации, подчеркивается степень фрустрирующей ситуации, иногда разрешения ситуации требуют от другого лица.

Интропунитивные - реакция направлена на самого себя, с принятием вины или же ответственности за исправление возникшей ситуации, фрустрирующая ситуация не подлежит осуждению. Испытуемый принимает фрустрирующую ситуацию как благоприятную для себя.

Импунитивные - фрустрирующая ситуация рассматривается как нечто незначительное или неизбежное, преодолимое со временем, обвинение окружающих или самого себя отсутствует.

По типу реакции делятся на:

Препятственно-доминантные. Тип реакции "с фиксацией на препятствии". Препятствия, вызывающие фрустрацию, всячески акцентируются, независимо от того, расцениваются они как благоприятные, неблагоприятные или незначительные.

Самозащитные. Тип реакции "с фиксацией на самозащите". Активность в форме порицания кого-либо, отрицание или признание собственной вины, уклонения от упрека, направленные на защиту своего «Я», ответственность за фрустрацию никому не может быть приписана.

Необходимо-упорствующие. Тип реакции "с фиксацией на удовлетворение потребности". Постоянная потребность найти конструктивное решение конфликтной ситуации в форме либо требования помощи от других лиц, либо принятия на себя обязанности разрешить ситуацию, либо уверенности в том, что время и ход событий приведут к ее разрешению.

Таким образом, видится, что выбранные методики позволят максимально точно установить наличие профессиональной деформации и синдрома выгорания у руководителей.

Подводя итоги главы, необходимо отметить, что синдром эмоционального выгорания – это большая практическая проблема, множество работников разных сфер подвержены данному синдрому.

Несмотря на то, что существует большое количество исследований в анализируемой области, приходится констатировать, что по-прежнему необходимо разрабатывать новые способы диагностики синдрома эмоционального выгорания, а также изучать данное явление на большем контингенте лиц.

Кроме того, необходимо искать пути борьбы с развитием данного синдрома у сотрудников.

# 2. Исследование особенностей компании АО «ИНТЕРСКОЛ» и её руководящего состава

## 2.1. Организационно-экономическая характеристика АО «ИНТЕРСКОЛ»

Компания АО «ИНТЕРСКОЛ» – ведущая российская компания − разработчик, производитель и продавец инструмента. По данным Российской Ассоциации производителей электроинструмента (РАТПЭ), ИНТЕРСКОЛ − самый покупаемый бренд в России среди производителей инструмента, входит в десятку крупнейших мировых производителей, специализирующихся в данной отрасли.

Преимущества компании «ИНТЕРСКОЛ»[20]:

- российская марка, накопившая огромный опыт разработки и производства электроинструмента, хорошо знающая запросы потребителей и на протяжении многих лет успешно конкурирующая с крупнейшими международными корпорациями не только в России;
- самый низкий процент возврата по гарантии в своем классе;
- самая широкая сеть сервисных центров в РФ;
- доступная цена и широкий ассортимент продукции;
- собственное конструкторское бюро и опытное производство, где создаются и испытываются новейшие модели электроинструмента и садовой техники;
- собственное российское производство, продукция которого впервые в истории России и СССР экспортируется в страны Западной Европы (Испанию, Италию, Францию, Грецию), а также Израиль и Канаду;

[20] Электронный ресурс http://www.interskol.ru/

- собственный завод в Испании, а также широкая международная кооперация с ведущими компаниями-производителями из Италии, Германии, Болгарии, Южной Кореи и КНР.

«ИНТЕРСКОЛ» является единственным российским производителем электроинструмента, получившим официальное международное признание. С 2009 года компания входит в состав участников Европейской Ассоциации производителей электроинструмента (European Power Tool Association, EPTA), членами которой выступают 14 крупнейших и авторитетнейших европейских инструментальных брендов – признанных мировых лидеров данной отрасли, в числе которых BOSCH, Black&Decker, MAKITA, AEG, FEIN, HITACHI, HILTI, METABO, SPARKY и «ИНТЕРСКОЛ».

**Производственная база**

«ИНТЕРСКОЛ» выпускает свою продукцию на предприятиях, расположенных в разных странах мира:

- **«ИНТЕРСКОЛ Алабуга»** – новый завод, построенный компанией в Особой экономической зоне «Алабуга» и рассчитанный на изготовление 2 млн единиц конечной продукции ежегодно. Здесь установлено самое современное оборудование, функционирующее при минимальном участии человека и обеспечивающее полный цикл производства, в т.ч. автоматизированные линии по изготовлению электродвигателей, роботизированный цех пластикового литья, роботизированные комплексы по выпуску зубчатых колес, литью и механической обработке алюминиевых и магниевых деталей, а также современные высокопроизводительные сборочные линии. На заводе производятся дрели, угловые шлифовальные машины, перфораторы, дисковые пилы, аккумуляторный инструмент и многое другое. После выхода на полную мощность «ИНТЕРСКОЛ Алабуга» станет одним из крупнейших предприятий инструментальной отрасли не только в нашей стране, но и во всей Европе.

- **«Быковский электроинструментальный завод»** (БЭЗ) – самая первая производственная площадка компании. Перспективные планы по созданию инновационной продукции потребовали организации специализированного предприятия, которое занималось бы только выпуском новых (экспериментальных) моделей инструмента. Именно такая роль была отведена «Быковскому электроинструментальному заводу»: здесь расположился центр по изготовлению опытных образцов для всех заводов компании.
- **InterskolPowerToolsS.L.** (Испания, г. Риполь) – один из самых передовых по техническому оснащению заводов в Европе, где установлено современное автоматизированное оборудование для металлообработки и четыре автоматических линии по производству электродвигателей. Здесь имеются специализированные лаборатории и экспериментальное производство, опирающиеся на хорошую технологическую базу и мощный инженерный потенциал. Высокоточные станки и отработанная система контроля обеспечивают неизменно высокое качество готовой продукции. На испанском заводе выпускается широкий ассортимент профессиональной техники для деревообработки, отделки и выполнения различных операций по бетону.
- **InterskolCrownGroup** (КНР, г. Дзиньхуа) – совместное предприятие, созданное в 2009 году компанией «ИНТЕРСКОЛ» и одним из трех ведущих производителей электроинструмента в Китае. Объединение усилий двух мощных игроков позволили новому альянсу сходу войти в десятку крупнейших в мире изготовителей и поставщиков подобной продукции: уже на момент открытия суммарные производственные мощности участников альянса составляли более 5% мирового объема производства электроинструмента.

Структура компании представлена на рис. 2.1. В прямом подчинении у генерального директора компании находятся: заместители по продажам,

административным вопросам, производству и логистике, а так же технический и финансовый директора.

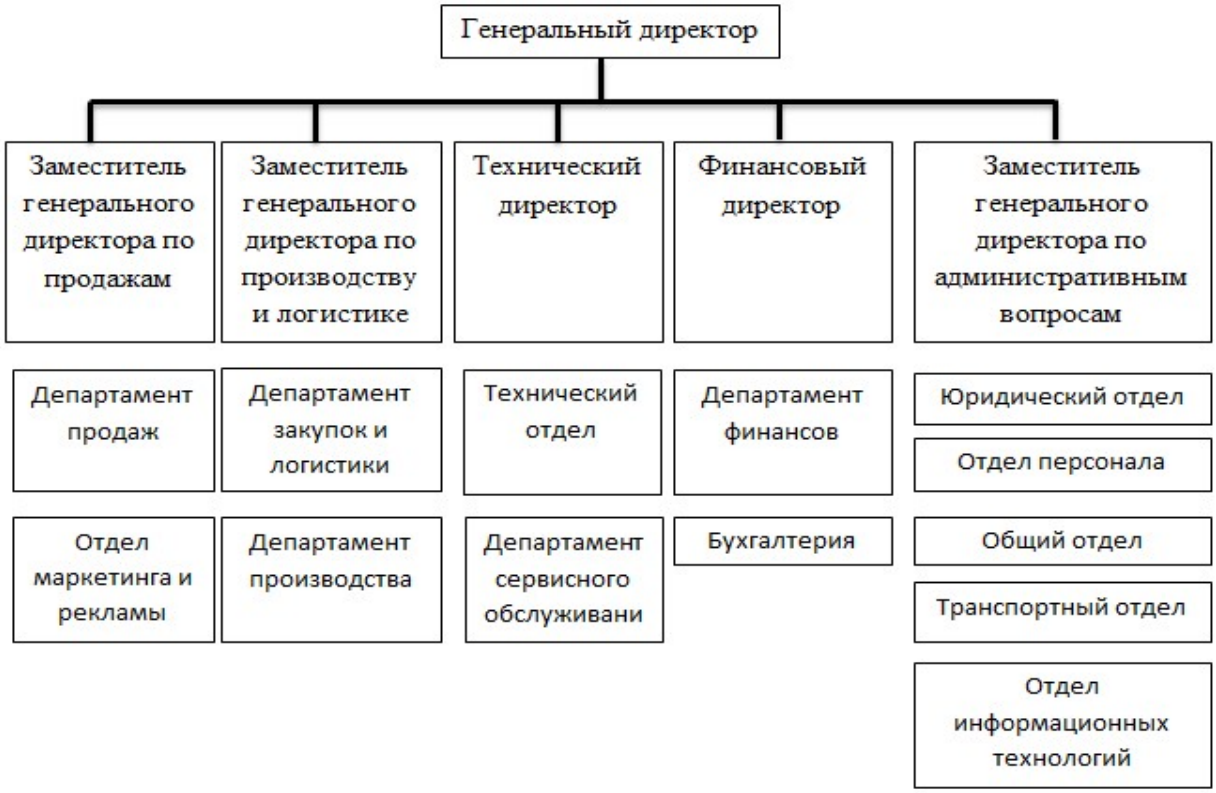



Рис.2.1.Структура компании АО «ИНТЕРСКОЛ»

Динамика продаж компании по позициям за последние 5 лет представлены в диаграмме (рис. 2.2):

- 2012 г. и 2013 г. наблюдался рост,
- в 2014г. продажи упали по сравнению с 2013г.,
- в 2015 г. падение на 32%,
- в 2016 г. падение ещё на 21%.

По предварительным расчетам, в 2017 г. планируется рост на 35%.

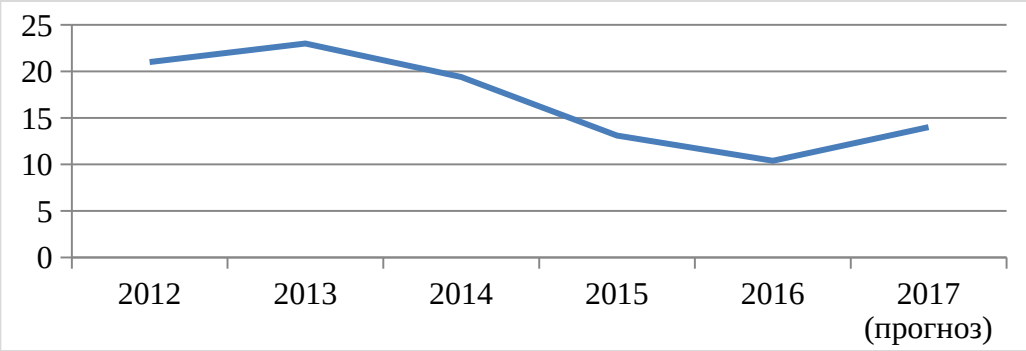



Рис. 2.2. Объем продаж позиций за 2012-2015 гг., млн. штук

В последнее время компания испытывает финансовые трудности, а потому вынуждена максимально сокращать расходы. Видится, что если компания не изменит стратегию развития, то прибыль будет ежегодно падать.

Одним из самых распространенных методов, оценивающих в комплексе внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие компании, является SWOT-анализ.

Таблица 2.1

SWOT-анализ компании АО «ИНТЕРСКОЛ»

| **Сильные стороны компании (strengths)** | **Слабые стороны компании (weakness)** |
|---|---|
| Большой опыт работы в своей нише<br><br>Хорошее знание рынка<br><br>Осуществление деятельности по всей России | Нехватка оборотных средств<br><br>Отсутствие целей компании на ближайшую перспективу<br><br>Высокая долговая нагрузка<br><br>Система стимулирования топ-менеджеров отсутствует, вознаграждение не связано с результатами работы компании.<br><br>Топ-менеджеры находятся в нересурсном состоянии. |
| **Благоприятные возможности во внешней среде (opportunities)** | **Угрозы во внешней среде (treats)** |
| Наличие активов, которые можно ввести в оборот<br><br>Создание стратегии развития компании на ближайшую перспективу<br><br>Совершенствование управления персоналом<br><br>Введение нематериальной мотивации персонала | Системный дефицит продукции, уход или потеря позиций во многих товарных категориях.<br><br>Отсутствие возможности взять заемные средства, что может в скором времени привести к банкротству<br><br>Агрессивное заполнение конкурентами дефицитных категорий за счет активной работы с розницей.<br><br>Активное развитие Ali-Express, T-Mall, продажи в сегменте DIY со складов в РФ могут подорвать отраслевую модель формирования цены<br><br>Выход китайских производителей на рынок РФ |

Проведя SWOT-анализ компании, можно сформулировать следующие выводы.

Действующая стратегия компании не в полной мере соответствует ключевым факторам успеха отрасли в будущем.

Очень слабыми сторонами деятельности компании являются:

- Нехватка оборотных средств.

- Отсутствие целей компании на ближайшую перспективу.

- Высокая долговая нагрузка.

- Система стимулирования топ-менеджеров отсутствует, вознаграждение не связано с результатами работы компании.

- Топ-менеджеры находятся в нересурсном состоянии.

Для улучшения сложившейся ситуации необходимо принимать оперативные меры, которые должны быть направлены, прежде всего, разработку плана развития на ближайшую перспективу. Только грамотно разработанная стратегия позволит компании не только оставаться на плаву, но и улучшить свои финансовые показатели.

В данной работе акцент сделан на решение проблемы нересурсного состояния руководителей организации, а в частности разработке программы развития эмоционального интеллекта и осознанного лидерства, что крайне необходимо для разработки и внедрения новой стратегии.

## 2.2. Анализ кадрового состава

Анализ динамики численности и структуры сотрудников компании по московскому региону. Общая численность сотрудников компании в московском регионе составляет 200 человек.

Первым этапом такого анализа будет оценка основных показателей по персоналу. По данным рисунка 2.3, численность сотрудников АО

«ИНТЕРСКОЛ» существенно уменьшилась. Критическое уменьшение количества персонала привело к тому, что с 2016 по 2017 год общее количество персонала сократилось на 180 человек, т.е. практически вдвое.

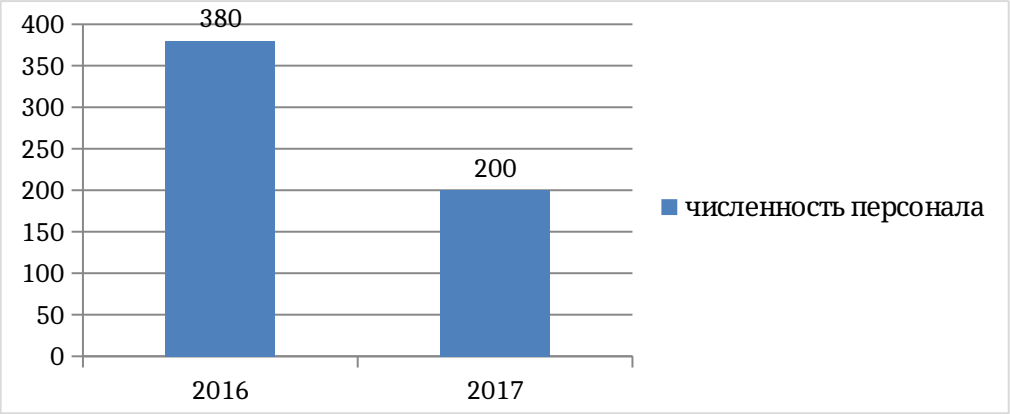



Рис. 2.3. Динамика изменения численности персонала компании за 2016-2017 гг, чел.

Основная причина – это не текучка кадров, а вынужденные сокращения, в связи с финансовыми трудностями. Так, уменьшение персонала сказалось и на уменьшении фонда оплаты труда. Если в 2016 году сумма выплаченных зарплат составляла 136 800 тыс. руб., то в 2017 году эта сумма сократилась до 72 000 тыс. руб. (рисунок 2.4):

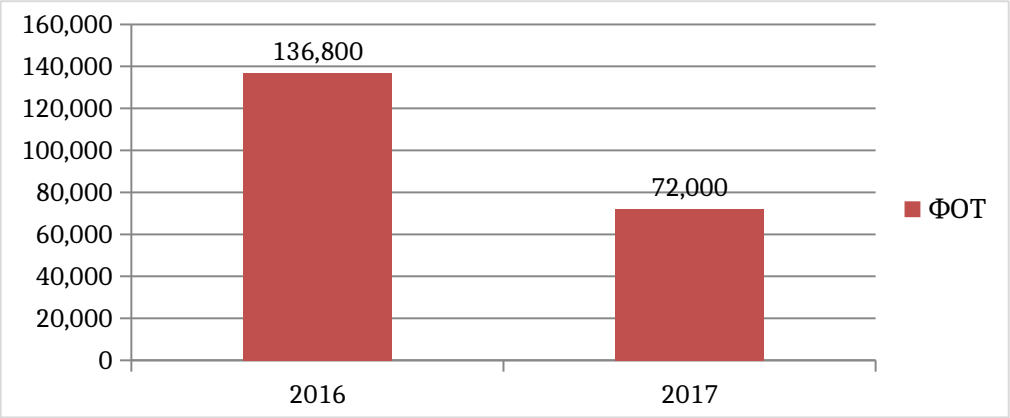



Рис.2.4. Динамика изменения ФОТ АО «ИНТЕРСКОЛ» за 2016-2017 гг., в тыс. руб.

Слабый рост заработной платы также отражен показателем средней заработной платы (30 тыс. руб. в 2014г.), который снизился в 2017 году на 11%, и составил 29 тыс. руб. (рисунок 2.5).

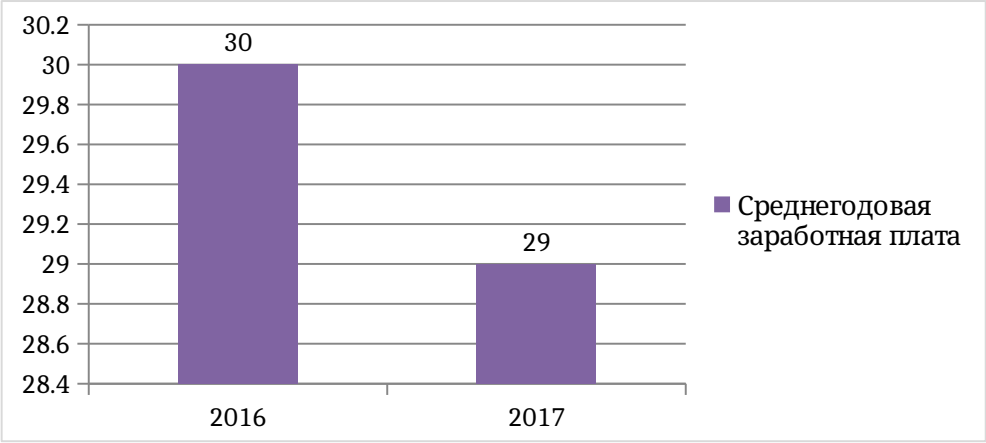



Рис.2.5. Динамика изменения среднегодовой оплаты труда за 2016-2017 гг., в тыс. руб.

Вторым этапом анализа численности и структуры персонала АО «ИНТЕРСКОЛ» является изучение движения кадров компании.

Состав и структура трудовых ресурсов в АО «ИНТЕРСКОЛ» по половому признаку приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Состав и структура трудовых ресурсов в АО «ИНТЕРСКОЛ» по половому признаку

| Показатель | 2016 год | | 2017 год | |
|---|---|---|---|---|
| | Численность работников | Удельный Вес, % | Численность работников подразделения | Удельный Вес, % |
| женщины | 40 | 20 | 50 | 25 |
| мужчины | 240 | 80 | 150 | 75 |
| Всего: | 380 | 100 | 200 | 100 |

Для наглядности структуру персонала АО «ИНТЕРСКОЛ» по данному признаку в процентном соотношении можно представить на рисунке 2.6:

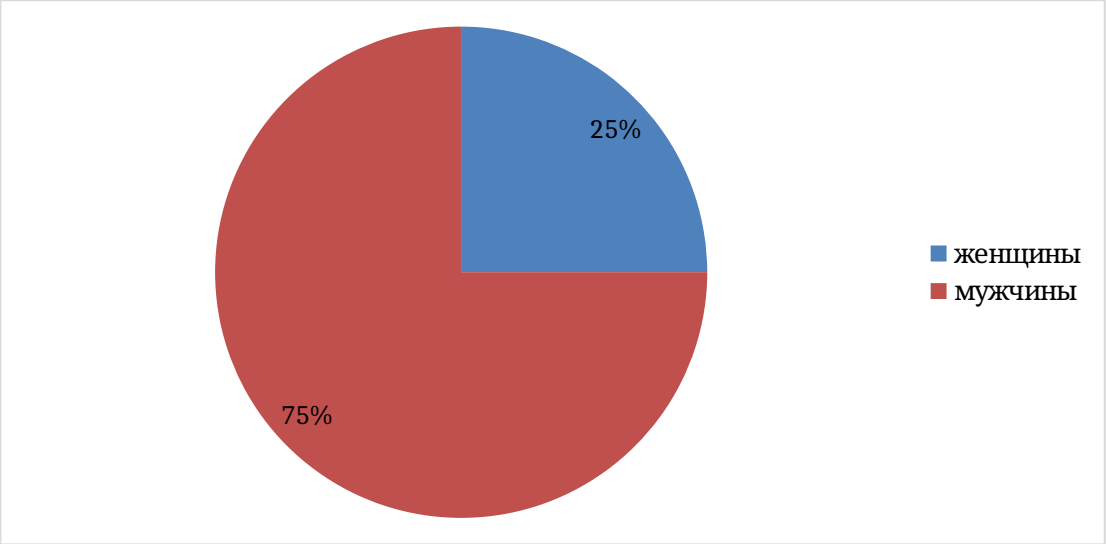



Рис. 2.6. Структура персонала АО «ИНТЕРСКОЛ» за 2017г. по половому признаку

Таким образом, по данным можно увидеть, что наибольший удельный вес в структуре трудового коллектива составляют мужчины (2016 году – 80%; в 2017 году – 75%).

Состав и структура трудовых ресурсов в АО «ИНТЕРСКОЛ по возрастному критерию приведены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Состав и структура трудовых ресурсов АО «ИНТЕРСКОЛ по возрасту

| Показатель | 2016 год | | 2017 год | |
|---|---|---|---|---|
| | Численность работников | Удельный Вес, % | Численность работников подразделения | Удельный Вес, % |
| 21-30 лет | 85 | 22 | 55 | 30 |
| 31-40 лет | 125 | 33 | 37 | 20 |
| 41-50 лет | 120 | 32 | 90 | 45 |
| 51-60 лет | 50 | 13 | 18 | 5 |
| Всего: | 380 | 100 | 200 | 100 |

Для наглядности данные таблицы 2.4 в процентном соотношении можно представить на рисунке 2.7:

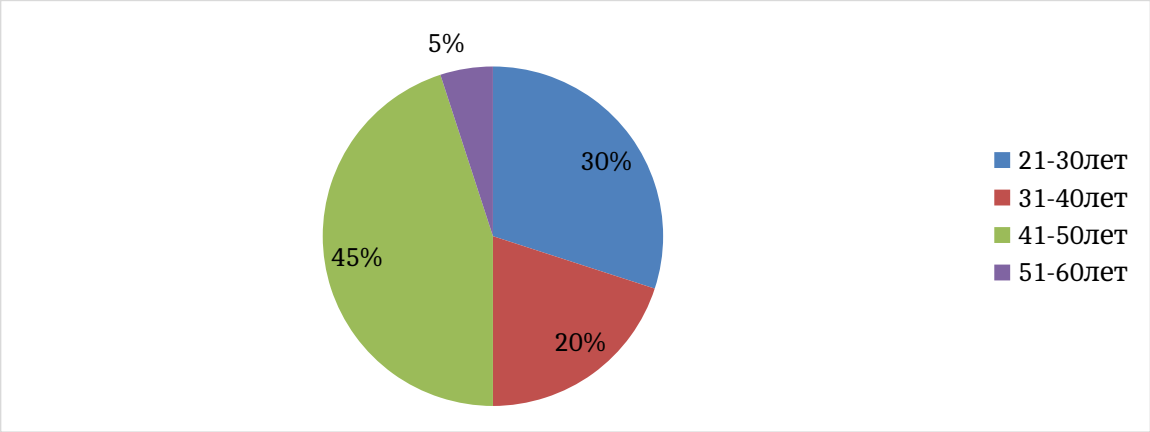



Рис. 2.7.. Структура персонала АО «ИНТЕРСКОЛ за 2017г. по возрастному признаку

Анализируя качественный состав персонала АО «ИНТЕРСКОЛ по возрасту можно сделать вывод о том, что наибольший удельный вес составляют работники в возрастной категории от 41 до 50 лет (в 2016 году – 44%; в 2017 году – 45%).

Состав и структура трудовых ресурсов по стажу работы приведены в структуре таблицы 2.4. Для наглядности данные таблицы 2.4 в процентном соотношении можно представить на рисунке 2.8.

Таблица 2.4

Состав и структура трудовых ресурсов в компании по стажу работы

| Показатель | 2015 год | | 2016 год | |
|---|---|---|---|---|
| | Численность работников | Удельный Вес, % | Численность работников | Удельный Вес, % |
| от 1 до 2 лет | 40 | 11 | 58 | 26 |
| от 3 до 5 лет | 88 | 23 | 42 | 24 |
| от 6 до 8 лет | 252 | 66 | 100 | 50 |
| Всего: | 380 | 100 | 200 | 100 |

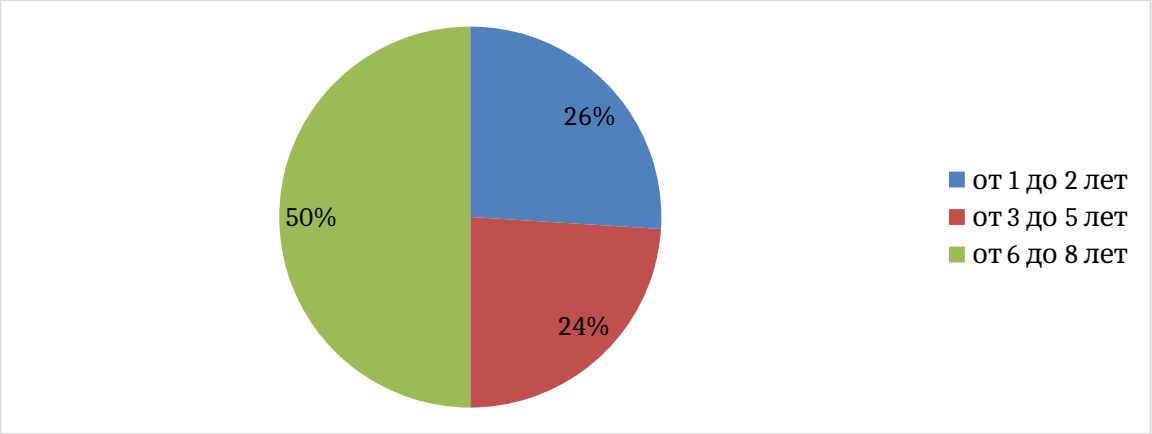



Рис.2.8. Структура персонала АО «ИНТЕРСКОЛ за 2017г. по стажу работы

Анализируя качественный состав персонала АО «ИНТЕРСКОЛ по стажу работы, можно сделать вывод о том, что наибольший удельный вес в 2016г. составляют работники со стажем от 6 до 8 лет (66%), также и в 2017 году – наибольший вес в структуре кадрового состава компании занимают сотрудники со стажем от 6 до 8 лет (50%).

Состав и структура трудовых ресурсов в АО «ИНТЕРСКОЛ по образованию приведены в таблице 2.5.

Для наглядности, данные таблицы 2.5 в процентном соотношении представлены на рисунке 2.9.

Таблица 2.5

Состав и структура трудовых ресурсов в АО «ИНТЕРСКОЛ по образованию

| Показатель | 2016 год | | 2017 год | |
|---|---|---|---|---|
| | Численность работников | Удельный Вес, % | Численность работников | Удельный Вес, % |
| высшее | 200 | 55 | 180 | 87 |
| ср. специальное | 180 | 45 | 20 | 13 |
| Всего: | 380 | 100 | 200 | 100 |

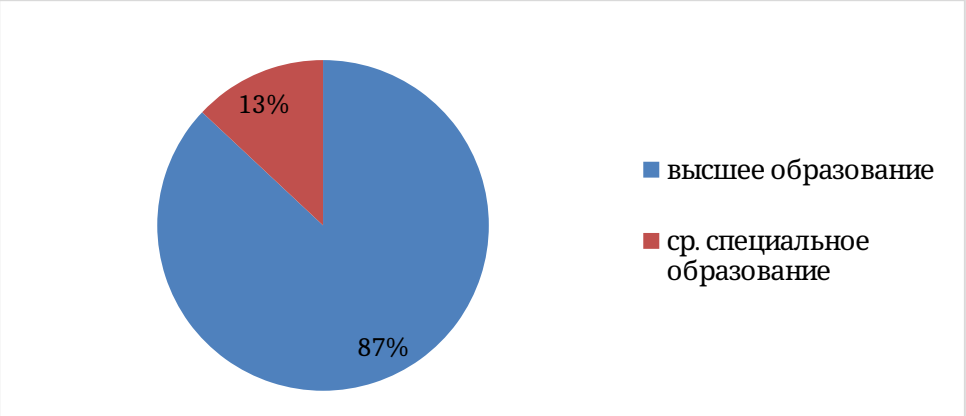



Рис.2.9. Распределение персонала по образованию на конец 2017 г., %

Анализируя качественный состав персонала АО «ИНТЕРСКОЛ по образованию можно отметить, что максимальный удельный вес составляют работники с высшим образованием (в 2016 году – 85 %; в 2017 году – 87%).

Все это, позволяет говорить о том, что и количественно, и качественно персонал компании АО «ИНТЕРСКОЛ» вполне сбалансирован. Поскольку активность и динамизм молодых работников дополняется опытом и зрелостью людей более старшего возраста. К тому же образовательный уровень работников в целом соответствует занимаемым ими должностям, содержанию выполняемых функциональных обязанностей.

Вместе с тем, большое количество сотрудников за последние два года покинули компанию, кто-то по своему желанию, кто-то попал под сокращение. Среди кадров преобладают те сотрудники, которые работают в компании долгие годы.

## 2.3 Анализ синдрома профессионального выгорания у руководителей компании АО «ИНТЕРСКОЛ»

Анализ проводился среди руководителей компании, количество которых составляет 17 человек. Распределение руководителей по полу и возрасту, а также стажу работы представлено в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Распределение респондентов (руководителей компании) по полу, возрасту и стажу

| № | Уровень руководителя | Пол | Возраст | Образование | Стаж работы (лет) |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Высшее звено (ТОП) | ж | 45 | высшее | 7 |
| 2 | Высшее звено (ТОП) | ж | 46 | высшее | 4 |
| 3 | Высшее звено (ТОП) | м | 38 | высшее | 11 |
| 4 | Высшее звено (ТОП) | м | 44 | высшее | 7 |
| 5 | Высшее звено (ТОП) | м | 51 | высшее | 8 |
| 6 | Высшее звено (ТОП) | м | 36 | высшее | 5 |
| 7 | Руководитель направления (ТОП-1) | ж | 30 | высшее | 3 |
| 8 | Руководитель направления (ТОП-1) | ж | 27 | высшее | 3 |
| 9 | Руководитель направления (ТОП-1) | м | 36 | высшее | 2 |
| 10 | Руководитель направления (ТОП-1) | ж | 32 | высшее | 5 |
| 11 | Руководитель направления (ТОП-1) | м | 33 | высшее | 6 |
| 12 | Руководитель направления (ТОП-1) | ж | 36 | высшее | 14 |
| 13 | Руководитель направления (ТОП-1) | ж | 36 | высшее | 13 |
| 14 | Руководитель направления (ТОП-1) | м | 32 | высшее | 5 |
| 15 | Руководитель направления (ТОП-1) | м | 31 | высшее | 5 |
| 16 | Руководитель направления (ТОП-1) | ж | 47 | высшее | 4 |
| 17 | Руководитель направления (ТОП-1) | ж | 30 | высшее | 3 |

Первая методика - диагностики профессионального выгорания (MBI) (Авторы методики: американские психологи К. Маслач и С. Джексон. Данный вариант адаптирован Н.Е. Водопьяновой).

Содержательные характеристики шкал:

**«Психоэмоциональное истощение»** - процесс исчерпания эмоциональных, физических, энергетических ресурсов профессионала, работающего с людьми. Истощение проявляется в хроническом эмоциональном и физическом утомлении, равнодушии и холодности по отношению к окружающим с признаками депрессии и раздражительности.

**«Деперсонализация» (личностное отдаление)** - специфическая форма социальной дезадаптации профессионала, работающего с людьми. Личностное отдаление проявляется в уменьшении количества контактов с окружающими, повышении раздражительности и нетерпимости в ситуациях общения, негативизме по отношению к другим людям.

**«Редукция личных достижений» (профессиональная мотивация)** – снижение чувства компетентности в своей работе, недовольство собой, уменьшение ценности своей деятельности, негативное самовосприятие в профессиональной сфере.

Результаты проведенного анализа предоставлены на рисунке 2.10.

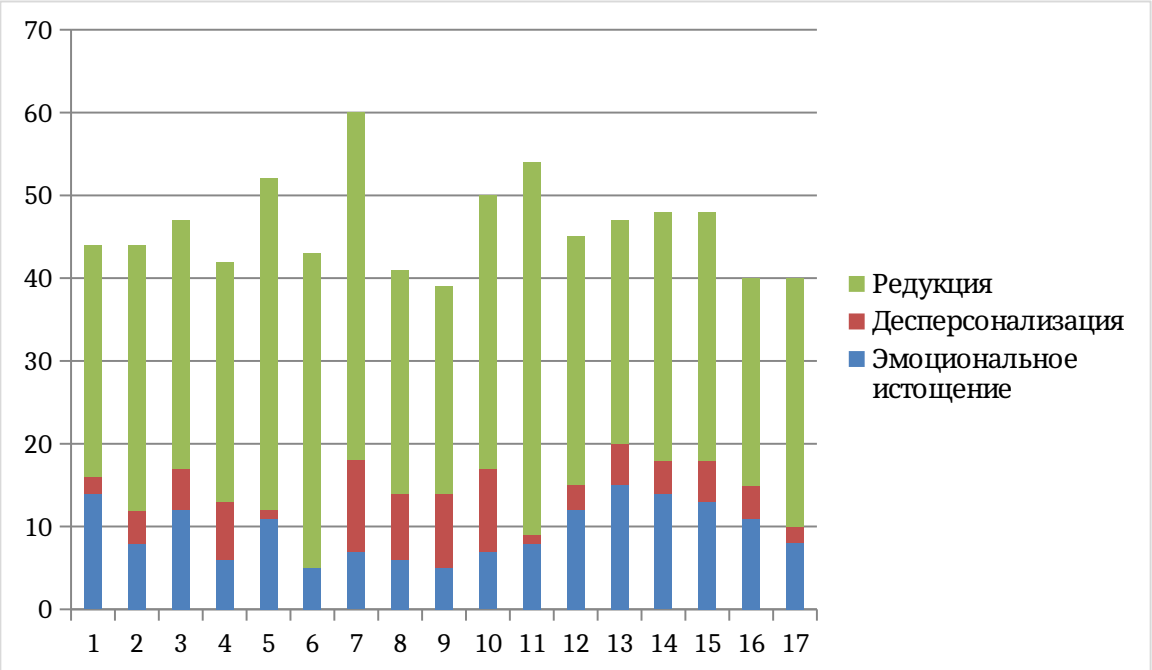
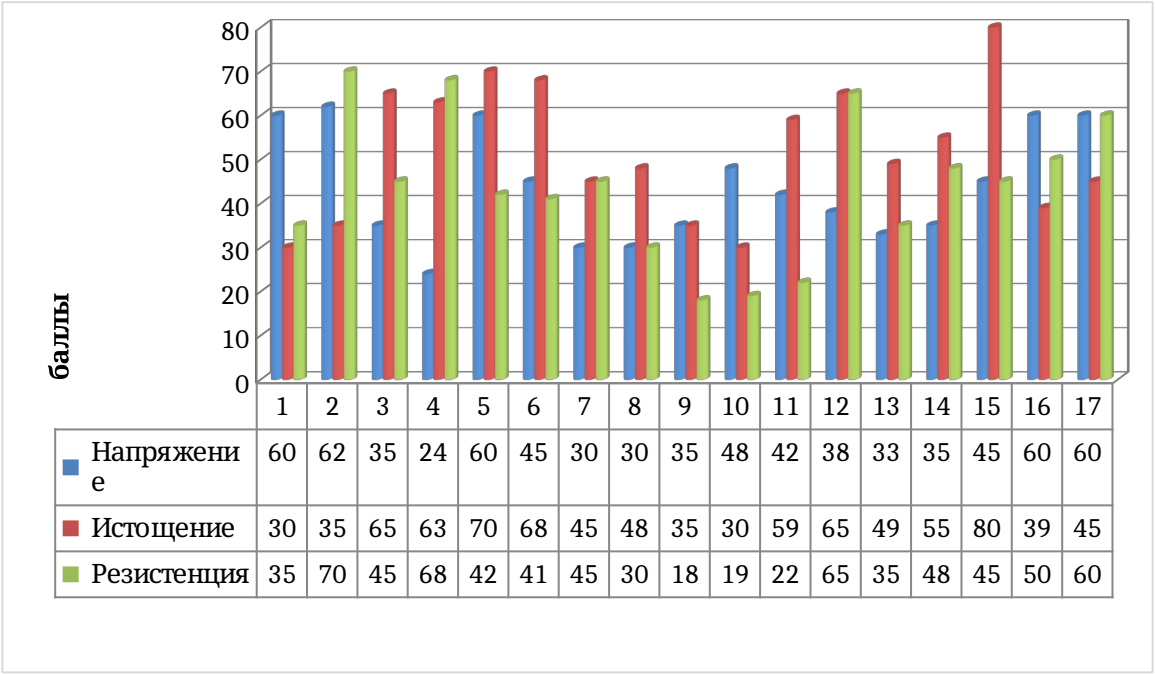



Рис.2.10. Результаты диагностики профессионального выгорания (MBI)

Интерпретация результатов позволяет говорить о том, что практически у всех респондентов наблюдается высокий уровень эмоционального истощения и профессионального выгорания. Каждый сотрудник переживает за все, что происходит в компании, и каждый негативный момент, который влияет на деятельность в компании в целом, также влияет и на руководителей в компании.

Следующая методика, которой было решено воспользоваться – это «Диагностика уровня эмоционального выгорания» В.В. Бойко.




| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Напряжение | 60 | 62 | 35 | 24 | 60 | 45 | 30 | 30 | 35 | 48 | 42 | 38 | 33 | 35 | 45 | 60 | 60 |
| Истощение | 30 | 35 | 65 | 63 | 70 | 68 | 45 | 48 | 35 | 30 | 59 | 65 | 49 | 55 | 80 | 39 | 45 |
| Резистенция | 35 | 70 | 45 | 68 | 42 | 41 | 45 | 30 | 18 | 19 | 22 | 65 | 35 | 48 | 45 | 50 | 60 |

Рис.2.11. Результаты диагностики уровня эмоционального выгорания Бойко.

Результаты показали, что у нескольких руководителей такая фаза, как «Напряжение» находится в сформировавшейся стадии, более чем у половины, данная стадия на этапе формирования, у остальных же данная фаза не сформировалась, но показатели все равно высокие, а это говорит о том, что формирование данной стадии – лишь вопрос времени.

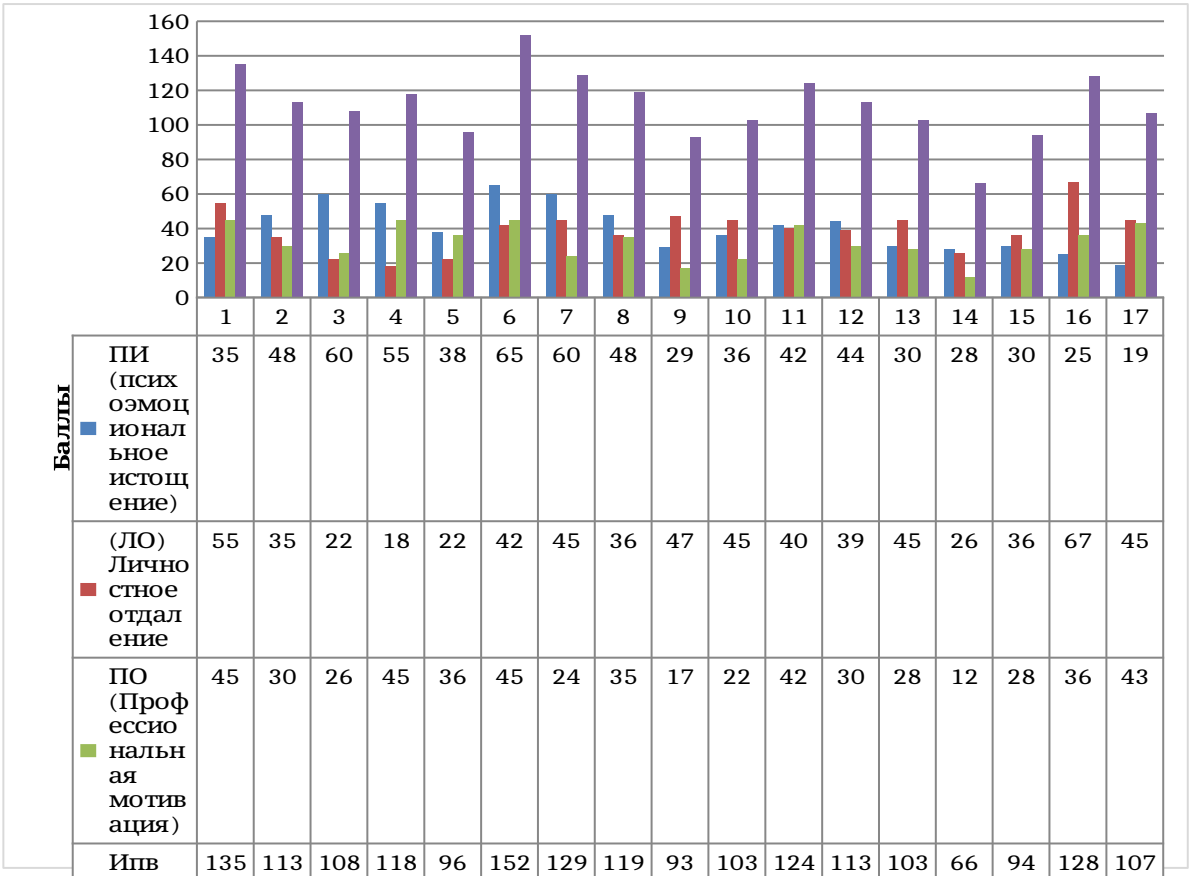
Что касается фазы «Истощение», то также наблюдается несколько руководителей, у которых данная стадия уже завершила свое формирование, у половины она находится на стадии формирования. Примерно такие же результаты в фазе «Резистенция».

Все это говорит о том, что большинство руководителей компании находятся на грани эмоционального выгорания.

«Определение психического выгорания» А.А. Рукавишников. Опросник позволяет максимально точно определить:

- Психоэмоциональное истощение
- Личностное отдаление
- Профессиональная мотивация

Результаты опроса представлены на рисунке 2.12.




| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ПИ (психоэмоциональное истощение) | 35 | 48 | 60 | 55 | 38 | 65 | 60 | 48 | 29 | 36 | 42 | 44 | 30 | 28 | 30 | 25 | 19 |
| (ЛО) Личностное отдаление | 55 | 35 | 22 | 18 | 22 | 42 | 45 | 36 | 47 | 45 | 40 | 39 | 45 | 26 | 36 | 67 | 45 |
| ПО (Профессиональная мотивация) | 45 | 30 | 26 | 45 | 36 | 45 | 24 | 35 | 17 | 22 | 42 | 30 | 28 | 12 | 28 | 36 | 43 |
| Ипв (Индекс психического выгорания) | 135 | 113 | 108 | 118 | 96 | 152 | 129 | 119 | 93 | 103 | 124 | 113 | 103 | 66 | 94 | 128 | 107 |

Рис.2.12. Результаты теста «Определение психического выгорания» А.А. Рукавишников

Результаты показали, что практически все руководители имеют высокий уровень профессионального выгорания. Большинство совершенно не имеют никакого энтузиазма к работе. У многих появляется раздражительность, агрессия.

Еще одна методика - «Тест фрустрационных реакций» С. Розенцвейг.

Для обозначения направления реакции используются буквы:

E – экстрапунитивные реакции,

I – интропунитивные реакции,

M – импунитивные.

Типы реакций обозначаются следующими символами:

OD – "с фиксацией на препятствии",

ED – "с фиксацией на самозащите",

NP – "с фиксацией на удовлетворение потребности".

Результаты теста представлены на рисунке 2.13.

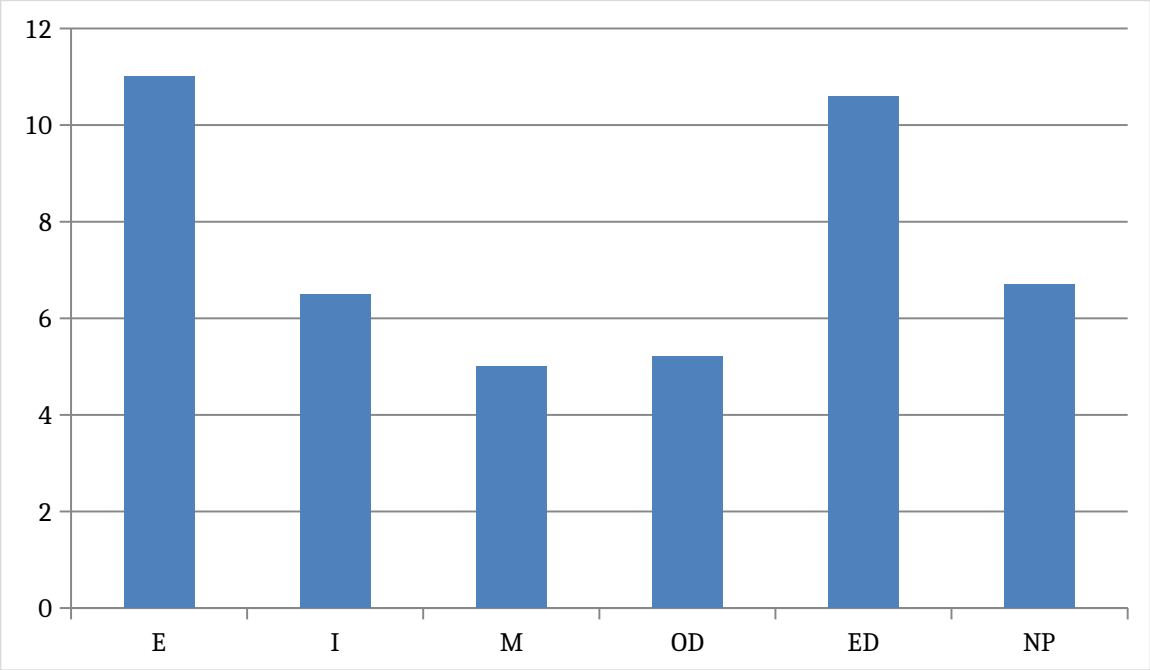



Рисунок 2.13. Результаты теста фрустрационных реакций С. Розенцвейга

Из полученных данных мы можем видеть, что испытуемые в чаще демонстрируют экстрапунитивные реакции, что говорит о том, что большинство руководителей ждут и требуют разрешения той или иной ситуации от других, при этом совершенно не признавая своего влияния на эту ситуацию.

Так же испытуемые часто демонстрируют тип самозащитной реакции, при которой человек может обвинять других, либо признать свою вину. Все эти реакции направлены на защиту своего я.

Кроме того, наблюдается напряжение и истощение, что также негативно сказывается на эмоциональном состоянии руководителей.

Основная причина эмоционального выгорания сотрудников заключается в том, что  компания переживает не самые лучшие времена, штат сокращают, сотрудникам приходится выполнять больше работы, в коллективе постоянно напряжена обстановка. Многие сотрудники боятся потерять свое рабочее место, а потому такие нестабильные условия также приводят к эмоциональному выгоранию.

Как итог, работа такими сотрудниками выполняется менее качественно, чем прежде, человек уже не может работать эффективно, его работоспособность существенно снижается.

Все это негативно сказывается на компании в целом. Иными словами, компания на сегодняшний день нуждается в эффективных руководителях, которые несмотря на нестабильные времена и проблемы в компании, смогут эффективно осуществлять деятельность и не только оставаться на плаву, но и повышать показатели.

Подводя итоги главы, необходимо отметить, что в целом, ситуация в компании весьма сложная, а потому неудивительно, что это сказывается на персонале, особенно на руководителях.

Все проведенные тесты показывают, что руководители эмоционально истощены.

Для того, чтобы данная ситуация не усугублялась со временем, необходимо разрабатывать мероприятия, направленные на улучшения психологического климата.

## 3. Рекомендации по профилактике и устранению синдрома эмоционального выгорания у руководителей компании АО «ИНТЕРСКОЛ»

### 3.1. Программа развития эмоционального интеллекта и осознанного лидерства

Для профилактики и устранения синдрома эмоционального выгорания у руководителей компании АО «ИНТЕРСКОЛ» была разработана обучающая программа, которая включает в себя теоретическую и практическую части. Программа развития эмоционального интеллекта и осознанного лидерства состоит из трёх этапов. Длительность программы три месяца. Учитывая особенности жизни руководителей и их плотный график, для удобства, было принято решение сделать курс дистанционным, за исключением ежемесячных встреч для подведения промежуточных результатов и обмена опытом. Формат обучения включает в себя вебинары, короткие видео, выполнение домашнего задания, общение участников в общих группах в онлайн-режиме и очные встречи.

**Описание программы**

Этап №1. Подготовка.

Длительность: 2 недели

Этап состоит из трех модулей:

1. Принципы работы
2. «Что посеешь, то и пожнешь»
3. Очищение пространства

Модуль №1. Принципы работы

Для большей эффективности курса и сплочения коллектива важно ввести и руководствоваться едиными принципами. Это обязательные условия входа в программу. Ниже приведены сами принципы и их описание.

1) Принять ответственность

В ходе проведенного исследования было выявлено, что большинство руководителей ждут и требуют разрешения той или иной ситуации от других, при этом, совершенно не признавая своего влияния на эту ситуацию. Из этого следует, что для самосовершенствования и достижения поставленных целей важно принять 100% ответственности за себя и свою жизнь в целом.

Если хотите добиться успеха, то за все, что происходит в вашей жизни, вам придется целиком и полностью отвечать самому. Сюда относятся достижения, качество взаимоотношений, состояние психического и физического здоровья, уровень доходов и долгов, ваши чувства — все! 100%-ная ответственность подразумевает, что вы осознаете, что сами создаете все обстоятельства своей жизни, то есть понимаете, что причина всего происходящего с вами — в вас. Если хотите действительно добиться успеха, то придется оставить все обвинения и жалобы и начать самому полностью отвечать за свою жизнь, иначе говоря — за все свои результаты, как за достижения, так и за неудачи. И это — необходимое условие успеха в жизни. Только признав себя причиной всех событий своей жизни, вы сможете по-настоящему самостоятельно позаботиться о создании именно того будущего, к которому стремитесь. Осознав, что все нынешние обстоятельства вы создаете сами, вы сможете менять и корректировать их по собственному усмотрению. [21]

**Задание.**

Напишите на листке декларацию о принятии 100% ответственности с сегодняшнего дня и подпишите ее (см. пример в приложении 1).

[21] Кенфилд Д., Свитцер Ж. Думать и богатеть [Текст]/ Д.Кенфилд, Ж. Свитцер. – М. Эксмо, 2009. – С.27-28

2) Основывать сотрудничество исходя из принципов Милтона Эриксона

Милтон Эриксон – выдающийся американский психиатр и один из самых известных психотерапевтов XX века. Был известен благодаря трансформационному эффекту, который он оказывал на своих пациентов, когда другие методы не работали. В своей работе и жизни он основывался на пяти принципах, что стали основой эффективной коммуникации и успеха Милтона. Чтобы научиться внимательно слушать других людей и уметь им отвечать, полезно использовать описанные ниже принципы. Для легкого запоминания подхода М. Эриксона можно использовать метафору пятиконечной звезды, где каждый луч представляет собой одну из его основных принципов[22] (см. рис. 3.1):




Рисунок 3.1. Звезда Милтона Эриксона

1. Со всеми всё в порядке.

Согласно взглядам Эриксона, все сущее во вселенной просто есть. И все оно хорошо уже потому что оно есть, и надо принимать его таким, какое оно есть, потому что оно не может быть ничем иным. Равновесие требует взаимодействия противоположностей. Если научиться применять принцип

[22] Аткинсон М., Чойс Т. Мастерство жизни/ М. Аткинсон, Т.Чойс. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – С.140-146

«со всеми все в порядке» и воспринимать себя и других такими, какие и есть, то получится оказаться по другую сторону от осуждения и отрицания себя и кого бы то ни было. Это свобода от оценочного подхода и открытость к новым возможностям.

2. Внутри каждого человека уже есть все необходимые ресурсы.

Как только человек начинает доверять себе, осознавая, что у него уже есть все ресурсы, чтобы быть успешным, он начинает меньше нуждаться в советах и одобрении других. Открываются новые пути к достижению, основанные на глубинных знаниях. Мастерство достижимо и для этого не обязательно обладать исключительным талантом.

3. Человек всегда делает наилучший выбор из тех, что может сделать в данный момент.

Чтобы обеспечить обучение и развитие, отделы мозга человека согласованно работают вместе. Ретикулярная, эмоциональная и визуальная системы мозга дают человеку информацию для наилучшего возможного выбора. Выбор, сделанный в данный момент на основании внутренней целостности, предполагает, что каждый человек всегда действует наилучшим образом, в соответствии с доступными ему возможностями. До тех пор, пока все события будут восприниматься урезанными до понятий «следовало бы», «не следовало бы», в жизни будет руководить беспорядок, разочарование и обида. Важно воспринимать события целостными, такими, какие они и есть.

4. В основе каждого поступка лежат позитивные намерения.

Причины по которым делается тот или иной выбор находятся гораздо глубже понимания сознательным разумом. Поэтому вместо того, чтобы думать, что определенные действия саботируют свои же намерения, важно осознать, что целью этого поведения является удовлетворение насущных потребностей. Всегда существует позитивное намерение, даже если его очень сложно понять. От одного осознания позитивности намерения можно выйти на новый уровень понимания себя и своей мотивации.

5. Изменения неизбежны.

Внутренний и внешний мир постоянно изменяются, и человек не может не трансформироваться в ответ на все эти внутренние и внешние перемены. Процесс достижения целей приводит к изменениям. Быть человеком – значит развивать способность осознания самого себя.

**Задание.**

Инструкция к заданию в Приложении 2.

3) Начать вести дневник

Один из самых простых и действенных путей к переменам в жизни – начать вести дневник. Записи позволяют глубже понять себя и свои эмоции, даже трудные и болезненные, они разгружает нашу эмоциональную систему. Так же способствует в осознании чувств и мыслей. При помощи дневника можно анализировать свою жизнь и все, что в ней происходит. Дневник помогает разобраться в проблемах, более ясно увидеть ситуацию. Далее будут даны задания, выполнение которых невозможно без ведения записей.

**Задание.**

Заведите дневник удобного для Вас формата. Рекомендуется вести дневник именно в виде блокнота или записной книжки (через физическое написание эффект от ведения дневника сильнее), но если Вам удобнее его вести в электронном формате – подберите максимально комфортную для Вас программу.

## Модуль №2. «Что посеешь, то и пожнешь» или закон кармического менеджмента[23]

На этой программе мы будем практиковать одно из правил кармического менеджмента и отрабатывать его друг на друге.

Со всеми бизнес-партнерами у Вас есть одна задача: попытаться сделать их успешными. Вам следует сосредоточить все ваши усилия, чтобы

[23] Кармический менеджмент – новое течение в менеджменте, основанное на древнем тибетском учении. Это древние законы успеха основанные на причинно-следственной связи.

сделать их успешными. И тогда ваша собственная работа станет успешной, без волнений и беспокойств.[24]

**Задание.**

Администратор случайным образом объединяет в группы по 3-4 человека и назначает Бадди[25] друг для друга. В группах необходимо связаться и выбрать лидера. Это и будет группой поддержки и тренажером в применении кармического менеджмента.

Модуль №3. Очищение пространства

Для того чтобы выйти из стрессового состояния, впустить в свою жизнь изменения и наладить эффективность в работе необходимо привести в порядок все свое жизненное пространство. Научные исследования показывают, что беспорядок в голове и обстановке негативно влияет на нас: снижает концентрацию, уменьшает производительность и мешает завершить начатое. Негативный визуальный эффект от него не дает мозгу перерабатывать поступающую информацию так же качественно, как в организованной обстановке. Когда вокруг порядок мы менее раздражительны, менее подвержены стрессам и менее рассеянны. [26]

Беспорядок в мыслях не так очевиден, как беспорядок физический. Он появляется по следующим причинам:

- В голове постоянно крутится огромное количество мыслей;
- Множество различных планов;
- Заботы профессиональные и личные занимаю разум;
- Вокруг огромное количество информации, которая льется отовсюду.

**Задание.**

Инструкция к заданию в Приложении 3.

**Подведение итогов.**

[24] Роуч М. Кармический менеджмент/ М. Роуч. - М.: Алмаз, 2011. - 28 с.
[25] Бадди – это товарищ, друг, партнер, напарник, особенный человек, которому доверяешь.
[26] Блюменталь Б. Одна привычка в неделю/ Б. Блюменталь. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – С. 243-244

Онлайн (вебинар) или очная встреча. На ней будут разбираться вопросы, возникшие по итогу прохождения первого этапа. Обсуждение:

- что получилось, каких результатов удалось достигнуть;
- что хотелось бы улучшить;
- что самого ценного было за последние 2 недели.

Этап №2. Поток перемен.

Длительность: 7 недель

Этап состоит из 5 модулей:

1. Постановка целей. Расстановка приоритетов
2. Осознание своих эмоций
3. Управление своими эмоциями
4. Осознание эмоций других людей
5. Создание атмосферы. Лидерство

Модуль № 1. Система координат. Постановка целей. Расстановка приоритетов

Теперь наступила пора определиться с основными целями, которые ставят перед собой участники программы и обозначить, какие конкретно результаты хотят получить. Тем самым будет задано направление и каждый определит, на каком уровне сейчас находится. Сфокусироваться на конечном результате важно как ведущему, так и участникам. Как только генеральное направление задано и определен весь путь, становится ясна траектория.

Для того чтобы определить индивидуальные цели, необходимо задать систему координат. В данной программе она ограничена основной целью курса, а именно профилактика и устранение синдрома эмоционального выгорания при помощи развития эмоционального интеллекта и осознанного лидерства. Для этого сначала введём понятие эмоционального интеллекта и как он будет способствовать решению основной цели.

Итак, хорошее настроение полезно для бизнеса, однако, если дела компании идут плохо (как в конкретном примере компании АО «ИНТЕРСКОЛ»), руководителю вряд ли поможет показное веселье и бодрячество. Настроение по настоящему эффективных лидеров, как правило, соответствует состоянию дел, но при этом содержит дополнительную долю оптимизма. Такие лидеры с уважением относятся к эмоциям (пусть даже отрицательным) других людей и в тоже время стараются разрядить ситуацию с помощью юмора.

Подобное соответствие называется резонансом[27]. Чтобы достичь резонанса, руководитель должен обладать развитым эмоциональным интеллектом, а значит, уделять внимание четырём его основным компонентам.

Ниже представлена схема развития эмоционального интеллекта (рис. 3.2.)

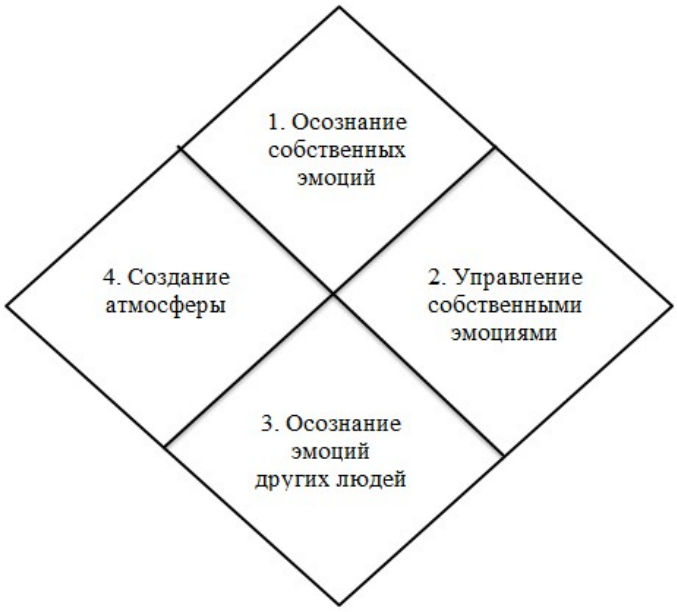



Рисунок 3.2. Развитие эмоционального интеллекта

[27] Эмоциональный интеллект (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»)/Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2017. С.44.

Структура эмоционального интеллекта Гоулмана Д. дорабатывалась и сейчас включает четыре составляющих и связанные с ними личностные навыки[28]:

1. Самосознание (осознание собственных эмоций)

- эмоциональное самосознание
- точная самооценка
- уверенность в себе

Умение разбираться в собственных эмоциях, пожалуй самый важный компонент эмоционального интеллекта. Он помогает человеку определить собственные сильные и слабые стороны, почувствовать уверенность в своих возможностях. Резонирующие лидеры с помощью самоанализа точно оценивают свое настроение, кроме того, они понимают, как это настроение влияет на окружающих.

2. Самоконтроль (управление собственными эмоциями)

- обуздание эмоций
- открытость
- адаптивность
- воля к победе
- инициативность
- оптимизм

Способность управлять своими эмоциями, трезво оценивать обстановку и действовать последовательно, адаптируясь к ситуациию. Резонирующий лидер не позволяет своим эмоциям серьезно влиять на работу. Он оставляет свое плохое настроение за пределами офиса, в крайнем случае разумно и понятно объясняет сотрудникам причину срыва, чтобы тем не приходилось гадать, чем вызвана и сколько может продлиться «буря».

3. Социальная чуткость (осознание эмоций других людей)

---

[28] Эмоциональный интеллект (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»)/Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2017. С.45-46.

- сопереживание
- деловая осведомленность
- предупредительность

Интуитивное понимание настроений в коллективе и способность к сопереживанию. Руководитель, обладающий этой способностью, не просто чувствует чужие эмоции, но показывает, что они ему небезразличны. Кроме того, Он хорошо разбирается служебных интригах и, как правило, знает, как его слова и поступки влияют на события и настроение в коллективе. Видя, что это влияние принимает нежелательный характер, лидер должен успеть скорректировать свои действия.

4. Управление взаимоотношениями (создание атмосферы)

- воодушевление
- влияние
- помощь в самосовершенствовании
- содействие изменениям
- урегулирование конфликтов
- укрепление личных взаимоотношений
- командная работа и сотрудничество

Умение ясно и убедительно доводить идеи до окружающих, улаживать конфликты и выстраивать прочные социальные связи. Резонирующие лидеры искусно управляют отношениями коллективе, устраняя возникающие разногласия и передавая остальным собственный оптимизм и энтузиазм. Они владеют такими мощными инструментами управления как юмор и доброта.

Руководители, освоившие эти четыре компонента встречаются крайне редко. Гораздо чаще можно наблюдать лидера, чье дурное настроение и деструктивные поведение создают тяжелую обстановку на работе. Чтобы исправить дело предстоит освоить все четыре навыка и гармонично встроить в свою жизнь.

**Задание.**

Инструкция к заданию в Приложении 4.

Модуль №2. Осознание своих эмоций

Следующая неделя будет посвящена развитию первой составляющей эмоционального интеллекта – осознание своих эмоций. Человек испытывает эмоции постоянно, в каждый момент своей жизни, поскольку они являются ценностным переживанием соотношения организма со средой. Эмоции способствуют регуляции своих действий, подготавливать их с энергетической стороны, оценить значимость происходящего с ним во внешнем мире. Так называемые отрицательные эмоции могут стать сигналом того, что необходимо изменить свой образ действий и устаревшие способы взаимодействия со средой. Подавление и игнорирование своих эмоций ведет к серьёзным последствиям, в том числе заболеваниям.

Первым шагом в регуляции эмоций должно стать их осознание. Понимание себя, без которого невозможно решить свои проблемы и жить удовлетворенной жизнью, невозможно без понимания своих чувств. Чтобы избавиться от нежелательных эмоций, нужно для начала их принять.

Задания к модулю довольно просты, однако требуют внимательности и регулярного выполнения.

**Задание.**

Инструкция к заданию в Приложении 5.

Модуль №3. Управление своими эмоциями

Теперь, когда Вы стали отслеживать свои эмоции, будет возникать масса различных ощущений, которые раньше были неподконтрольны и смешивались в единый ком стресса. Для оперативной работы с ними следуйте следующим правилам:

- Когда появляется неприятное чувство, его хочется отогнать. Но эффективнее вернуться к осознанному дыханию и просто наблюдать его,

отмечая про себя: «Вдыхая, я знаю, что во мне есть неприятное чувство. Выдыхая, я знаю, что во мне есть неприятное чувство». Называя чувство по имени (гнев, сожаление, радость или счастье), мы глубже осознаём его и признаём, что оно владеет нами. Мы можем использовать дыхание, чтобы установить контакт со своими чувствами и принять их. Если дыхание легкое и спокойное (это естественное течение осознанного дыхания), то разум и тело, а за ними и чувства, постепенно станут легкими, спокойными и ясными. Внимательное наблюдение основано на принципе недвойственности: наше чувство неотделимо от нас и не вызвано исключительно чем-то вне нас; наше чувство есть *мы*, и в данный момент *мы* — наше чувство. Мы не тонем в чувстве, не подавлены им и не отторгаем его. Отношение непривязанности и неотторжения приводит к тому, что мы отпускаем указанное чувство. [29]

- Другим хорошим способом обретения эмоционального равновесия становится сосредоточение внимания на настоящем моменте. Поскольку ваши переживания и тревоги возникают при проецировании себя в будущее, концентрация на действительности позволяет полностью переключиться на происходящее здесь и сейчас. Так сосредоточьтесь же на том, что вокруг вас в данный момент. Если обнаружили подлинную угрозу собственной безопасности, безусловно, боритесь с ней. Но если испытываете всего лишь подспудное волнение, оставьте о нем зарубку в памяти и двигайтесь вперед. Перенесите внимание на то, что происходит сейчас. Упражнения в этом устраняют возможности возникновения тревог и волнений в самом зародыше.[30]

- Особое внимание важно уделить такому чувству, как гнев. Гнев похож на пламя, сжигающее самоконтроль и заставляющее нас говорить и делать то, о чем мы впоследствии сожалеем. В таком состоянии нужно постараться не думать о источнике гнева, не делать и не говорить ничего,

---

[29] Тит Нан Хан Мир в каждом шаге/ Тит Нан Хан; пер. с англ. О.Ключинской – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – С.89-90

[30] Корб А. Восходящая спираль/ А. Корб; пер. с англ. М. Попова – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – С. 68-69.

пока гнев еще с нами. Полностью направляем разум на наблюдение за гневом, словно камера в углу комнаты, которая просто наблюдает. И дышим глубоко. Экстренной мерой может стать выплеск физической энергии, например отжимания или приседания. Однако это временное явление, необходимо тщательно изучить его причины. Только поняв природу гнева можно от него избавиться.

**Задание.**

Инструкция к заданию в Приложении 6.

**Подведение итогов.**

Онлайн (вебинар) или очная встреча. На ней будут разбираться вопросы, возникшие по итогу прохождения 1-3 модулей второго этапа. Обсуждение:

- что получилось, каких результатов удалось достигнуть;
- что хотелось бы улучшить;
- что самого ценного было за последние 3 недели.

Модуль № 4. Осознание эмоций других людей

Для начала освоения третьего элемента эмоционального интеллекта необходимо осознать, что эмоции других людей можно чувствовать, это состояние называют эмпатией[31], а можно считывать по языку телодвижений. Некоторые люди, их ещё называют «толстокожими», не способны испытывать эмпатию, для них отлично подходит вариант чтения «языка телодвижений». Но как для одних, так и для других в равной мере важно быть внимательным и активным слушателем. Смотреть на людей через «Звезду Милтона Эриксона», задавая ненавязчивые вопросы собеседнику о том, что он испытывает, что чувствует, каковы его эмоции. Таким образом, можно помочь себе понять его, а ему – лучше понять сложившуюся

[31] **Эмпатия** — осознанное сопереживание текущему эмоциональному состоянию другого человека без потери ощущения внешнего происхождения этого переживания.

ситуацию. Со временем навык оттачивается и уже по малейшим сигналам можно отследить в каком состоянии находится партнёр.

**Задание.**

Инструкция к заданию в Приложении 8.

Модуль № 5. Создание атмосферы. Лидерство.

В этом модуле речь пойдет не о манипуляциях и различных видах влияния, а о создании продуктивной атмосферы на работе, дома, с друзьями. Для того чтобы что-либо предпринять для создания атмосферы необходимо сначала понять и принять эмоциональное состояние другого человека, а для этого нужно помнить две простые идеи[32]:

1. Если другой человек ведет себя «неадекватно» (орет, кричит, плачет), это означает, что ему сейчас очень плохо.

Ключевая идея, которая очень часто помогает взаимодействовать с человеком, который находится в сильном эмоциональном состоянии, — это осознать и принять тот факт, что ему плохо. Ему трудно. Даже если внешне он выглядит устрашающе. А раз ему трудно и тяжело — стоит ему посочувствовать. Если удастся искренне посочувствовать агрессору, то страх проходит. Трудно бояться бедного и несчастного человека.

2. Намерение и действие — разные вещи. Если человек причиняет вам боль своим поведением, это не значит, что он действительно этого хочет.

**Алгоритм управления эмоциями других**

1. Осознать и понять свою эмоцию.
2. Осознать и понять эмоцию партнера.
3. Определить цель, учитывающую и мои интересы, и интересы партнера.

[32] Шабанов С., Алешина А. Эмоциональный интеллект. Российская практика/ С.Шабанов, А.Алешина – М. Манн, Иванов и Фербер, 2017. - С. 299-302

4. Продумать, какое эмоциональное состояние нас обоих поможет взаимодействовать более эффективно.

5. Предпринять действия, чтобы самому оказаться в нужном эмоциональном состоянии.

6. Предпринять действия, чтобы помочь партнеру оказаться в нужном эмоциональном состоянии.

А теперь несколько способов:

Способ № 1 . «Тушим пожар» — быстрые методы снижения чужого эмоционального напряжения

Если мы сможем помочь другому осознать свое эмоциональное состояние, его уровень логики начнет возвращаться к норме, а уровень напряжения — снижаться. При этом важно не указывать другому на то, что он находится в сильном эмоциональном состоянии (это может быть воспринято как обвинение), а как бы напомнить ему, что эмоции есть. Наше сочувствие и признание эмоций другого, выражающееся во фразах: «О-о-о, это, наверное, было очень обидно» или «Ты до сих пор злишься на него, верно?» — позволяют другому почувствовать себя лучше. Гораздо лучше, чем если мы даем «умные» советы. Такие высказывания создают у человека ощущение, что его понимают — а в ситуации сильных эмоций это, возможно, самое главное.

Особенно важно научиться признавать таким образом эмоции другого в деловой коммуникации. Если клиент или партнер жалуется нам на проблему, мы судорожно начинаем думать, как ее решить. Это, конечно же, тоже важно. Хотя вначале лучше сказать что-то вроде: «Это весьма неприятная ситуация», «Вы, наверное, очень обеспокоены тем, что произошло» или «Такое у кого угодно вызовет раздражение». Подобные высказывания, помимо всего прочего, еще и дают возможность продемонстрировать клиенту, что он для нас — человек, а не кто-то безличный. Когда мы как клиенты требуем «человеческого отношения», мы хотим, чтобы наши эмоции признавали.

Способ №2. Использование экспресс-методов управления эмоциями

Если уровень доверия другого человека по отношению к вам достаточно высок и он находится в том состоянии, когда готов выслушивать ваши рекомендации, можно опробовать вместе с ним методы управления эмоциями. Это может сработать только в том случае, если причиной его эмоционального состояния являетесь не вы! Если он разозлен на кого-то другого, а вам примчался рассказывать, как это было, можно задействовать знакомые вам приемы. Лучше выполнять их вместе, например вместе сделать глубокий вдох и медленный выдох. Таким образом мы задействуем зеркальные нейроны другого, и велика вероятность, что он сделает то, что мы ему показываем. Если просто сказать: «Дыши», человек чаще всего машинально ответит: «Ага» — и продолжит свой рассказ. Если нет возможности сказать ему об этом, то сосредоточьтесь на собственном дыхании и начните дышать медленнее. Неосознанно ваш партнер (если вы находитесь достаточно близко от него) начнет делать то же самое.

Каждая ситуация особенная и бывают разные проявления эмоций других. Но основополагающим моментом здесь является сопоставление собственных целей с данной ситуацией. Так как выйти из себя очень просто, а вот быть приверженным своим ценностям и принципам – сложное, но в тоже время сильное решение.

Прочие способы создания атмосферы: иногда важно дать просто выговориться, иногда принести чашечку чая и сменить тему беседы, но вне всякой конкуренции выходит юмор. Юмор стимулирует биохимические процессы в организме. Он помогает снизить уровень выработки гормона стресса кортизола и повысить выработку иммуноглобулина, т.е. повышает иммунитет организма. Если относиться с юмором к себе, то это дает невероятное чувство свободы и гарантирует, что вы не будете воспринимать себя и ситуацию слишком серьезно. Старайтесь как можно дольше

поддерживать тот эмоциональный настрой, в котором хотите находиться всегда, чтобы в конце концов этот состояние стало для вас по умолчанию.[33]

Истинного величия достигают лишь те, у кого есть личная миссия, высокая цель, кто вносит свой истинный вклад. Важно задавать себе вопросы: «Чего хочет от меня мир? Какой вклад я вношу в жизнь других? В чём я хорош?». Если этого не сделать, то вас постоянно будет сбивать с курса разнонаправленные течения, и в итоге вы потеряете влияние на свое будущее. Настоящий, большой вызов дарит свободу сказать «нет» очень многому. Вы можете испытать колоссальное психологическое облегчение, взявшись за большую задачу и отбросив задачи банальные. Зачастую трудно говорить «нет» не слишком важным вопросам как в жизни, так и в бизнесе, если нет убедительного «да» - миссии, которой вы должны служить, грандиозной задачи, высокой цели, наследия, которое вы должны оставить после себя. [34]

**Задание.**

Инструкция к заданию в Приложении 9.

**Подведение итогов.**

Онлайн (вебинар) или очная встреча. На ней будут разбираться вопросы, возникшие по итогу прохождения второго этапа. Обсуждение:

- что получилось, каких результатов удалось достигнуть;
- что хотелось бы улучшить;
- что самого ценного было за последние 3 недели.

[33] Арден Д. Укрощение амигдалы/ Д.Арден; пер. с англ. Ю. Константиновой – М. Манн, Иванов и Фербер, 2016. – С. 89-90

[34] Кови С. Быть, а не казаться/ С.Кови; пер. с англ. Н. Рудницкой - М. Манн, Иванов и Фербер, 2016. – С. 97-98

Этап №3. Счастье как стиль жизнь.

Длительность: 3 недели

*Большинство людей ищут счастье. Они стремятся к нему. Они пытаются найти его в ком-либо или в чем-либо, но не внутри себя. Это грандиозное заблуждение. Счастье заключается в вас самих и зависит от ваших мыслей и чувств.*

Уэн Дайер

Что же на самом деле означает «жить счастливо»? Если обратиться к истории, то можно обнаружить, что в легендах древности речь идет о вполне практичных установках. Таких как, полная самоотдача для совершенства на пути к цели, внутреннее переживание и награда за творческий вклад. Определённо прослеживается, что счастье – нечто большее, чем туманные детские мечты. Счастье является глубинным мотивом человеческого общения. Когда мы дарим счастье другому человеку, наша жизнь улучшается.

Однако большинство людей живет в ожидании счастья «вот вырастут дети..,», «вот выйду на пенсию…», «выплачу кредит и тогда наступит счастье!». Но в определённый момент человек осознает, что все настоящие возможности ощутить счастье уже позади…

По результатам различных исследований, проведенных в разных странах, люди, ощущающие себя счастливыми, находят себе применение в очень широком круге занятий. Они развиваются, получают радость и добиваются успеха. Счастливые люди черпают счастье во множестве аспектов повседневной жизни, часто вне зависимости от происходящего вокруг. В среднем, если взять любой день, счастливые люди постоянно переходят от одних занятий, приносящих им радость к другим, при этом

занимаются ими увлеченно, интересуются тем, что происходит в окружающем мире и приносят ему пользу.[35]

Намерение быть счастливым + Фокус внимания на счастье = Чувство счастья

Счастье – это состояние, и счастливые люди вырабатывают у себя привычку внимательно исследовать ту или иную из четырех «областей сознания», делающих их счастливыми. Они близки к достижению гармоничного равновесия в различных сферах жизни – физической, эмоциональной, умственной и духовной. Каждая из систем мозга «думает» о счастье по-своему. И здесь так же можно отследить объединение в единую взаимосвязанную систему:

- Физически: с помощью ретикулярной части мозга мы отмечаем тактильные ощущения, хорошее самочувствие и другие ощутимые в физическом плане результаты наших достижений.
- Эмоционально: с помощью лимбической системы мы отмечаем значимые чувства в определенные моменты жизни по отношению к тем людям, которые нам близки.
- Умственно: благодаря умению коры головного мозга гибко фокусироваться на разных вещах, мы осознаём свою творческую способность визуализировать то, к чему стремимся, определять цели и строить планы для их достижения.
- Духовно: благодаря интеграционной способности нашего сознания, или «системе целостности», мы способны осознавать мощное чувство принадлежности к чему-то гораздо большему, чем мы сами.[36]

---

[35] Аткинсон М., Чойс Т. Мастерство жизни/ М. Аткинсон, Т.Чойс; пер. с англ. М.Попова – 2-е изд.– М.: Альпина Паблишер, 2014. – С.174-177

[36] Аткинсон М., Чойс Т. Мастерство жизни/ М. Аткинсон, Т.Чойс; пер. с англ. М.Попова – 2-е изд.– М.: Альпина Паблишер, 2014. – С.177-179

Через целостность этих взаимосвязанных систем мы можем полнее ощущать и ценить все области своего существования, отмечая, каким образом наш общий опыт наполняет нашу жизнь смыслом.

**Задание.**

Инструкция к заданию в Приложении 10.

**Подведение итогов (5 часов).**

Очная встреча. На ней будут разбираться вопросы, возникшие по итогу прохождения третьего этапа и всей программы целиком.

Обсуждение:

- что получилось, каких результатов удалось достигнуть;
- что хотелось бы улучшить;
- что самого ценного было за последние 3 недели;
- что самого важного и ценного для себя можете выделить по результату всей программы;
- оценка целей, насколько удалось достигнуть.

## 1.2. Мероприятия по внедрению программы и оценка эффективности

Предлагаются следующие мероприятия по внедрению программы в АО «ИНТЕРСКОЛ»:

1. Аренда платформы GetCourse для проведения обучения;
2. Запись 12 видео-уроков на камеру мобильного телефона с использованием штатива;
3. Настройка аккаунта сотрудниками GetCourse;
4. Загрузка видео-материалов и домашних заданий;
5. Тестирование работы платформы;

6. Тестирование вебинарной комнаты для проведения вебинаров;

7. Создание приказа генерального директора о проведение обучения для руководителей;

8. Информирование руководителей при помощи рассылки;

9. Старт обучения;

10. Прохождение обучения и выполнение домашнего задания руководителями;

11. Проверка домашнего задания куратором курса;

12. Организация и проведение вебинаров;

13. Создание лендинга с приглашением на финальную очную встречу;

14. Организация очной встречи;

15. Проведение очной встречи и вручение сертификатов.

Для проведения программы выбрана платформа GetCourse. Данная платформа позволяет:

- Проводить видео-уроки;
- Выполнять домашнее задание;
- Проводить вебинары;
- Настроить поэтапное открытие модулей, только после выполнения задания;
- Делать рассылку и контролировать sent-view-read-click;
- Для прохождения программы на платформе участникам необходим выход в интернет и компьютер, либо мобильное устройство;
- Проверять домашнее задание;
- Вести статистику прохождения программы.

Преимущества платформы GetCource:

- Возможность организовать все дистанционные этапы в одном месте;
- Интуитивно понятный интерфейс;
- Возможность настройки брендирования;

- Низкая цена использования;
- Удобная полноценная статистика;
- Возможность создания лендинга.

На данном этапе развития АО «ИНТЕРСКОЛ» и при имеющихся средствах, заинтересована в минимизации издержек на внедрение программы, что реализовано при помощи внедрения дистанционного обучения, взамен привычному очному.

Исходя из всего вышеперечисленного, можно составить бюджет программы на ее реализацию, с учетом затрат на штатного сотрудника, который уже работает в компании (табл. 3.1.)

Таблица 3.1. Бюджет программы на 4 месяца

| **Издержки** | **Сумма** |
|---|---|
| **Персонал (1)** | |
| Заработная плата эксперта-куратора | 240 000 |
| Бонусы | 40 000 |
| Налоги | 84 000 |
| **Техническая поддержка** | |
| Платформа GetCourse | 12 000 |
| Базовая настройка аккаунта сотрудниками GetCourse | 9 900 |
| Регистрация и аренда домена | 1 000 |
| **Организационные** | |
| Сертификаты о прохождении программы | 1 000 |
| Банкет по окончанию программы | 10 000 |
| Прочие | 2 000 |
| **Всего** | **399 900** |

Так как программа в полноценном варианте еще не проводилась, оценить эффективность предлагается на следующем примере ее применения.

Данная программа в тестовом режиме была апробирована на трех сотрудниках, в том числе руководителе отдела продаж по Москве и Московской области. Результаты оценки эффективности после проведения повторного тестирования через 4 месяца после начала программы, следующие:

1. По методике диагностики профессионального выгорания (MBI) видно, что у всех трех испытуемых снизились показатели по показателям «психоэмоциональное истощение» и «редукция личных достижений», по показателю «деперсонализация» показатели остались на прежнем уровне.

2. «Диагностика уровня эмоционального выгорания» по методике В.В. Бойко показала:

- Фаза «напряжения» у одного сотрудника перешла из сформировавшейся стадии в стадию формирования, а у двоих перешла из стадии формирования в стадию не сформированности;
- Фазы «истощение» и «резистенция» у всех троих опрашиваемых перешла из стадии завершенности формирования в стадию формирования.

3. Результаты теста на «Определение психического выгорания» А.А. Рукавишникова показали, что у двух из трех испытуемых существенно снизились показатели уровня психоэмоционального истощения, личностного отдаления и индекса психического выгорания, зато повысился уровень профессиональной мотивации, у третьего испытуемого показатели не дали такого сильного результата, но изменения, всё же очевидны.

4. Но самый сильный результат дал «Тест фрустрационных реакций» С. Розенцвейга. У всех испытуемых данная методика показала изменение направления реакции с экстрапунитивной с типом реакции «с фиксацией на самозащите» на импунитивную с типом реакции «необходимо-упорствующую». Реакция, которая сформировалась у руководителей – именно та, что и необходима эффективным лидерам во времена серьезных перемен.

Также отдельно хочется отметить выдающиеся результаты руководителя отдела продаж по Москве и Московской области. У него выросла мотивация к работе и показатели продаж поднялись на 20 % по сравнению с аналогичным периодом в прошлом году.

### 3.3. Анализ результатов и рисков реализации программы

Оценив эффективность программы апробированной в тестовом режиме, можно сделать следующие выводы:

1. Все трое испытуемых показали отличные результаты и их эмоциональное состояние существенно улучшилось, что было доказано при помощи прохождения тестов и на реальной практике.
2. Программа даёт комплексный подход в решении проблемы эмоционального выгорания руководителей, как с точки зрения морального состояния и внутреннего настроя, так и с физической стороны.
3. У руководителей, прошедших обучение, наблюдается более чуткий подход к своим подчинённым и коллегам.
4. Повысилась осознанность принятия решений. За руководителями на протяжении нескольких месяцев после завершения программы не замечено необдуманных решений, которые приводили к финансовым потерям компании.
5. У испытуемых в кабинетах наблюдается чистота и порядок на рабочем столе, которая теперь поддерживается.

Помимо психологических факторов улучшения по результату внедрения программы, планируется так же и система оптимизации труда. Так как на данный момент в компании нет возможности увеличения размера материальной мотивации, однако есть потребность в удержании персонала, необходимо вводить инструменты нематериальной мотивации персонала. От

мотивации зависит качество работы персонала, уровень производительности, прибыль, развитие и успех компании. Разработанная программа станет элементом в общей системе оптимизации. Далее приведен расчет экономической эффективности мероприятия.

Как правило, в бизнес-среде используются следующие основные ключевые показатели оценки экономической эффективности стимулирующего мероприятия:

1. Процент участия в мероприятии - показывает процентное отношение участников (торговых точек, сотрудников, потребителей и т.д.), которые подключились к мероприятию, ко всему количеству потенциальных участников мероприятия

$$Pr = \frac{\text{Фактическое количество участников мероприятия}}{\text{Потенциальное количество участников мероприятия}} * 100\%$$

2. Дополнительный объем продаж - показывает насколько увеличился объем продаж стимулируемого товара в период мероприятия (в руб., кг., а также в %)

$$SI = \left(\frac{\text{Объем продаж участникам в период мероприятия}}{\text{Объем продаж участникам за аналогичный период}} * 1\right) * 100\ \%$$

Одним из самых важных результатов, ради которого, в принципе, и реализуются практически все мероприятия, является дополнительная прибыль компании. Показатель прибыльность производства (Profit IncreasIncrease) как раз и показывает объем дополнительной прибыли, полученной в период проведения мероприятия. Он рассчитывается в абсолютных единицах (руб, кг и пр.).

$$PI = \text{Sales increase (в руб)} \times \text{маржинальность продукта} - \text{расходы}$$

$$PI = \text{Sales increase (в кг)} \times \text{прибыль с 1 кг продукта} - \text{расходы}$$

где,

sales increase – увеличение продаж

маржинальность продукта – разница между себестоимостью и конечной ценой, которую платит потребитель.

Если рассчитанный показатель PI < 0, то можно сделать вывод, что инвестиции, вложенные в реализацию мероприятия, были больше, чем дополнительно полученная прибыль.

Если PI > 0, и целью мероприятия было увеличение объемов продаж/прибыли компании, то в сложившихся условиях целесообразно рассчитать также ROI  который представляет собой возврат  на инвестиции – показывает отношение дополнительно полученной прибыли к инвестированному в мероприятие бюджету, другими словами данный показатель называется рентабельность.

Возврат на инвестиции (ROI) рассчитывается по следующей формуле:

ROI=(доход — себестоимость)/сумма инвестиций*100%

Если:

- ROI < 0, это говорит об отрицательном финансовом результате;
- 0 < ROI < 1 – акция  имеет положительный финансовый результат, но сумма дополнительно полученной прибыли меньше, чем сумма инвестиций;
- ROI >= 1 – заработанная прибыль выше инвестированного бюджета, т.е. акция высоко эффективна с финансовой точки зрения.

Сведем стоимость всех предложенных мероприятий в таблицу 3.2.

Таблица 3.2.Общие затраты на внедрение предложенных мероприятий

| № | Мероприятие | Стоимость |
|---|---|---|
| 1 | Нематериальная мотивация | - |
| 2 | Программа | 399 900 |
| Итого | | 399 900 |

При успешном проведении мероприятий, планируется, что компания вновь начнет успешно осуществлять деятельность, ведь на данный момент, вот уже несколько лет она терпит убытки.

Предположительная прибыль от внедрения мероприятий составит 500 000 рублей.

ROI= (500 000 — 399 900) / 399 900 = 0,25 умножаем на 100%

Следовательно, ROI = 25%.

Стоимость мероприятий высока, однако они смогут окупиться в скором времени после их внедрения.

Все вышеуказанные мероприятия проработаны таким образом, чтобы максимально улучшить психологический климат в компании и предотвратить эмоциональное выгорание руководителей.

Среди рисков реализации программы можно назвать следующие:

1. Дистанционный формат может снизить внимательность в отношении изучения материалов.
2. В группах может наблюдаться отсутствие активности, когда не даны домашние задания, реализуемые только при помощи группы.
3. Некоторые руководители могут саботировать прохождение программы, обосновав это отсутствием времени или не признавая сам факт эмоционального выгорания.
4. На вебинарах может не собираться группа в полном составе, т.к. время едино для всех, а рабочие задачи у них разные, привязанные к определенному времени.
5. Так же существует риск безответственного отношения к выполнению домашнего задания и в результате снижение эффективности самой программы.

Большинство рисков связано с самим отношением руководителей к прохождению программы. На данную ситуацию может повлиять личный пример генерального директора, который замотивирует остальных руководителей отнестись к мероприятию с большей ответственностью.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мы живем в крайне нестабильных условиях. Изменения происходят с такой скоростью, какую раньше никто даже представить себе не мог. Постоянно совершаются технологические революции. Бизнес борется с экономической неопределенностью. А большая часть человечества живет в постоянном стрессе.

Жизнь всех людей сильно изменилась. Руководители в компаниях находятся двадцать четыре часа в сутки семь дней в неделю на связи с работой. Высокий темп жизни вынуждает делать все и сразу. Заключение многомиллионных контрактов, взаимодействие с государственными органами, клиентами, партнерами, управление подчиненными, решение текущих вопросов и все это крайне важно.

В таких условиях рано или поздно наступает выгорание. Эта проблема распространяется с каждым днем быстрее, а значит крайне важно исследовать эту тему и заниматься разработкой новых методов по профилактике и решению вопроса синдрома выгорания.

Далее приведены основные выводы по проведенному исследованию.

В рамках первой главы изучены теоретико-методологические основы исследования профессиональной деформации и синдрома выгорания у руководителей.

Обобщая исследования структуры синдрома эмоционального выгорания, можно сказать, что первоначально эмоциональное выгорание рассматривалось как истощение, распространяющееся на все сферы личности.

Впоследствии акцент сделан именно на эмоциональном истощении, как особенности синдрома эмоционального выгорания, сопровождающимся изменением отношений в профессиональном взаимодействии, поскольку отношения и взаимодействие с другими людьми основано, прежде всего, на эмоциональной составляющей.

Затем в качестве структурных компонентов выделяются изменения отношения к себе и, прежде всего, как к профессионалу (редукция профессиональных и личных достижений).

Анализ исследований содержания синдрома эмоционального выгорания показывает, что множество авторов в том или ином виде выделяет как основные симптомы эмоциональное истощение, изменение взаимодействия в профессиональной сфере, изменение отношения к себе как профессионалу и личности.

Эмоциональный интеллект можно рассматривать, как набор знаний, навыков, способностей, которые позволяют управлять своими эмоциями, и осуществлять эффективную коммуникацию в любых, даже тяжелых эмоциональных условиях. Человек, который является психологически устойчивым, иначе говоря, чей эмоциональный интеллект находится на высоком уровне, намного меньше подвержен синдрому эмоционального выгорания.

Несмотря на то, что существует большое количество исследований в анализируемой области, приходится констатировать, что по-прежнему необходимо разрабатывать новые способы диагностики синдрома эмоционального выгорания, а также изучать данное явление на большем контингенте лиц.

Во второй - практической главе произведена оценка профессиональной деформации и эмоционального выгорания у руководителей посредством следующих методов: методика диагностики профессионального выгорания (MBI) (Авторы методики: американские психологи К. Маслач и С. Джексон. Данный вариант адаптирован Н.Е. Водопьяновой), «Диагностика уровня эмоционального выгорания» В.В. Бойко, «Определение психического выгорания» А.А. Рукавишников, а также «Тест фрустрационных реакций» С. Розенцвейг.

В качестве объекта исследования выбрана компания АО «ИНТЕРСКОЛ», которая является ведущей российской компанией по продаже инструмента.

С целью решения задачи по исследованию особенностей компании АО «ИНТЕРСКОЛ» и её руководителей проведены анализы деятельности организации, ее кадрового состава, а также психологические тесты. Анализ деятельности показал, что в последнее время компания испытывает финансовые трудности, а потому вынуждена максимально сокращать расходы. Можно сделать вывод, что если компания не изменит стратегию развития, то прибыль будет ежегодно падать.

Анализ кадрового состава показал, что количественно, и качественно персонал компании АО «ИНТЕРСКОЛ вполне сбалансирован. Поскольку активность и динамизм молодых работников дополняется опытом и зрелостью людей более старшего возраста. К тому же образовательный уровень работников в целом соответствует занимаемым ими должностям, содержанию выполняемых функциональных обязанностей.

Выявлено, что основной причиной эмоционального выгорания сотрудников является то, что компания переживает не самые лучшие времена, штат сокращают, сотрудникам приходится выполнять больше работы, в коллективе постоянно напряжена обстановка. Многие сотрудники боятся потерять свое рабочее место, а потому такие нестабильные условия также приводят к эмоциональному выгоранию.

Как итог, работа такими сотрудниками выполняется менее качественно, чем прежде, человек уже не может работать эффективно, его работоспособность существенно снижается.

Все это негативно сказывается на компании в целом. Иными словами, компания на сегодняшний день нуждается в эффективных руководителях, которые несмотря на нестабильные времена и проблемы в компании, смогут

эффективно осуществлять деятельность и не только оставаться на плаву, но и повышать показатели.

Все проведенные тесты показали, что руководители эмоционально истощены, а значит, не готовы в полной мере исполнять свои обязанности.

В третьей главе разработаны рекомендации по профилактике и устранению синдрома эмоционального выгорания у руководителей компании АО «ИНТЕРСКОЛ». Создана система оптимизации труда, которая включает в себя нематериальную мотивации персонала при помощи проведения программы развития эмоционального интеллекта и осознанного лидерства.

Программа состоит из трёх этапов, длительностью три месяца. Для удобства, было принято решение сделать курс дистанционным, за исключением встреч для подведения промежуточных результатов и обмена опытом. Формат обучения включает в себя вебинары, короткие видео, выполнение домашнего задания, общение участников в общих группах в онлайн-режиме и очные встречи.

В рамках решения поставленной задачи по разработке и внедрению рекомендаций по профилактике и устранению синдрома эмоционального выгорания у руководителей компании АО «ИНТЕРСКОЛ» предложены мероприятия по применению программы, а также проведена ее апробация. Оценив эффективность программы апробированной в тестовом режиме, можно сделать следующие выводы:

6. Все испытуемые показали отличные результаты, и их эмоциональное состояние существенно улучшилось, что было доказано при помощи прохождения тестов и на реальной практике.

7. Программа даёт комплексный подход в решении проблемы эмоционального выгорания руководителей, как с точки зрения морального состояния и внутреннего настроя, так и с физической стороны.

8. У руководителей, прошедших обучение, наблюдается более чуткий подход к своим подчинённым и коллегам.

9. Повысилась осознанность принятия решений. За руководителями на протяжении нескольких месяцев после завершения программы не замечено необдуманных решений, которые приводили к финансовым потерям компании.

10. У испытуемых в кабинетах наблюдается чистота и порядок на рабочем столе, которая теперь поддерживается.

Оценка эффективности показала, что помимо психологических факторов улучшения по результату внедрения программы, предполагается также появление прибыли от внедрения системы оптимизации труда. Возврат инвестиций (ROI) составит 25%.

Все вышеуказанные мероприятия проработаны таким образом, чтобы максимально улучшить психологический климат в компании и предотвратить эмоциональное выгорание руководителей.

На основании проведенного исследования, также можно заметить, что люди забывают, кто они есть на самом деле. Под грудой дел и общественных «ярлыков» они больше заботятся о внешнем образе, а не о внутреннем наполнении. В компаниях отношение к людям, как к затрате, как к «винтику», который можно в любой момент заменить. Однако если сменить взгляд, то можно наблюдать то, что каждый человек уникальный ресурс и способен даже в сложнейшие кризисные времена разрешить ситуацию наилучшим образом. Разработанная программа позволяет вспомнить об истинной природе и о той ответственности, которая на нас лежит. Она учит руководителей отвечать за тот выбор, который они делают. Осознавать, что никто не может заставить их думать, делать или чувствовать что-то помимо их воли. А команда имеет гораздо большее значение, чем независимость.

В заключении важно отметить, что все задачи решены в полном объеме, цель работы достигнута - проблема профессиональной деформации и синдрома выгорания изучена и разработана программа профилактики и эмоциональной саморегуляции руководителей.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ


1. Buunk B. P. Social comparison and professional burnout / B. P. Buunk, W. B. Schaufeli // Journal of Personality & Social Psychology. – 1992. – Vol. 59. – P. 1238–1249.
2. Freudenberger H. North G. (1992): Burn-out bei Frauen. Frankfurt, 2°.
3. Hogan R. L., McKnight M. A. Exploring burnout among university online instructors: An initial investigation // Internet and Higher Education 2007. № 10. P. 117–124.
4. Maslach C. Jackson S.E. (1981): The measurement of experienced Burnout. J. Occup. Beh. 2, P.99–113.
5. Maslach C., Jackson S. E. MBI: Maslach burnout inventory. Palo Alto. Los Angeles, 1986.
6. Maher E. The burnout syndrome II J. of Consylting and Clinical Psychologie, 1983. № 7. P. 8–12, 220.
7. Pines A. Helpers motivation and the burnout syndrome / A. Pines // Basic Processes in Helping Relationships / ed. by T. H. Wills. – New York : Academic Press, 1982. – P. 453–475
8. Арден Д. Укрощение амигдалы/ Д.Арден; пер. с англ. Ю. Константиновой – М. Манн, Иванов и Фербер, 2016. – С. 89-90
9. Аткинсон М., Чойс Т. Достижение целей/ М. Аткинсон, Т.Чойс; пер. с англ. М.Попова – 3-е изд.– М.: Альпина Паблишер, 2014. – С.167-169
10. Аткинсон М., Чойс Т. Мастерство жизни/ М. Аткинсон, Т.Чойс; пер. с англ. М.Попова – 2-е изд.– М.: Альпина Паблишер, 2014. – С.140-146, с.174-179

11. Блюменталь Б. Одна привычка в неделю/ Б. Блюменталь; пер. с англ. М. Попова – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – С. 243-245

12. Водопьянова, Н., Старченкова, Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. 2-е изд. / Н. Водопьянова, Е. Старченкова. – СПб.: Питер, 2008. – 333 с.

13. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект / Д. Гоулман; пер. с англ. А.П. Исаевой. - М.: АСТ; Владимир: ВКТ, 2009. С.28.

14. Кови С. Быть, а не казаться/ С.Кови; пер. с англ. Н. Рудницкой - М. Манн, Иванов и Фербер, 2016. – С. 97-98

15. Корб А. Восходящая спираль/ А. Корб; пер. с англ. М. Попова – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – С. 68-69.

16. Лапина И. А. Эмоциональное выгорание: причины, последствия // Молодой ученый. — 2016. — №29. — С. 331-334.

17. Лэнгле А. Экзистенциально-аналитическая теория личности./А.Лэнгле; пер. с англ. О. Ларченко - М.: Генезис. 2008.- 159 с.

18. Кенфилд Д., Свитцер Ж. Думать и богатеть / Д.Кенфилд, Ж. Свитцер. – М.: Эксмо, 2009. – С.27-28

19. Орел В. Е. Синдром психического выгорания личности. — Ярославль: Когито-Центр, 2015. С.78.

20. Роуч М. Кармический менеджмент/ М. Роуч. - М.: Алмаз, 2011. - 28 с.

21. Слабинский, В.Ю. Основы психотерапии. Практическое руководство / В.Ю. Слабинский. – СПб.: Наука и техника, 2008. С.280.

22. Солодкова, Т. И. Эмоциональный интеллект как личностный ресурс преодоления синдрома выгорания и его развитие у педагогов (Автореферат кандидатской диссертации, Восточно-Сибирская государственная академия образования, Иркутск). 2011.

23. Тит Нан Хан Мир в каждом шаге/ Тит Нан Хан; пер. с англ. О.Ключинской – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – С.89-90

24. Толле Э. Сила момента сейчас/ Э.Толле; пер. с англ. И.Мелдрис – М.: София, 2017. - 34с.

25. Шабанов С., Алешина А. Эмоциональный интеллект. Российская практика/ С.Шабанов, А.Алешина – М. Манн, Иванов и Фербер, 2017. - С. 299-302

26. Рашидов А. М., Куимова М. В. To the problem of emotional burnout and its preventive measures // Молодой ученый. — 2015. — №4. — С. 673-674.

27. Эмоциональный интеллект (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»)/Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2017. С.35, с.44-47.

28. Официальный сайт компании. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.interskol.ru/

29. Международная классификация болезней 10-го пересмотра. Электронный ресурс. Режим доступа: http://mkb-10.com/

# ПРИЛОЖЕНИЯ

**Приложение 1**

## Декларация

Я, Иванов Иван Иванович, принимаю 100% ответственности за все совершаемые действия, за все сказанные слова и вообще за всю свою жизнь в целом, чтобы полностью реализовать все возможности и выучить все уроки, которые преподносит мне моя жизнь. Я больше не жалуюсь на жизнь, на людей и случаи, а ищу способы наилучшей реализации сложившейся ситуации.

Дата

Подпись

**Приложение 2**

Пригласите кого-нибудь, кого вы хорошо знаете, немного с Вами поэкспериментировать. Для начала представьте, что Вы надели темные солнцезащитные очки и попросите приятеля рассказать Вам небольшую историю. А пока человек говорит, слушайте и смотрите на него так, будто с ним что-то не в порядке, он беспомощен, надломлен, недееспособен. (максимум 2 минуты). Заметьте, какие мысли приходят, как Вы себя ведете, как отвечаете партнеру, что чувствуете по отношению к нему? Затем посмотрите на партнера. Какого рода отклик получаете? Обратите внимание на позу, жесты, тон голоса, слова и т.д. Как Вы думаете, что он ощущает, когда его воспринимают подобным образом? Как это меняет его поведение и каково общее качество Вашего взаимодействия?

Затем сделайте паузу в разговоре, слегка разомнитесь, отвлекитесь и теперь, попросив партнера продолжить рассказ, наденьте другую пару очков с прозрачными стеклами. На этот раз слушайте и воспринимайте его как целостного, обладающего всеми необходимыми ресурсами, полного сил дееспособного талантливого человека. Аналогичным образом исследуйте Ваше взаимодействие. Что изменилось?

После этого попросите партнера остановиться и предложите поделиться своими впечатлениями от первой и второй беседы.

**Приложение 3**

1) Приведите в порядок окружающее Вас пространство. Важно не просто убраться дома, но и смело выбросить всё ненужное (в среднем из расчета 1 комната – 30 вещей (скрепка- 1 вещь, одна пара обуви – так же, 1 вещь)), отдать тому, кому может пригодиться (например, вещи в детский дом). Этот процесс доставляет удивительное удовольствие, даже если поначалу будет непросто, очень скоро отношение изменится.

К данному заданию нужно отнестись очень ответственно. И после очистки от всего ненужного, надо правильно организовать использование нужного.

Зоны наведения порядка:

- Квартиру/дом
- Рабочий кабинет/место;
- Дачный участок;
- Машину;
- Компьютер;
- Телефон;
- И т.д.

2) Тему беспорядка в голове в программе будет затронута еще не один раз, а пока выполните следующее задание. [37]Сканируйте мысли на предмет полезности. Любая мысль может быть полезной для Вас, так и бесполезной. Несущественные мысли отвлекают от важного. Поэтому когда Вас посещает какая-то мысль, «просканируйте» ее и вынесете решение об ее полезности. Стоит ли ее развивать или нет? Так ли она важна для меня? (для удобства можно ставить напоминание в телефоне через каждые 3-4 часа в течение нескольких дней)

[37] Блюменталь Б. Одна привычка в неделю/ Б. Блюменталь; пер. с англ. М. Попова – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – С. 244-245

**Приложение 4**

Поставьте перед собой пять целей на предстоящую программу и выделите одну, как приоритетную. При выполнении данного задания Вам помогут следующие вопросы:

1. Каким Вы представляете себе самый эффективный результат по итогу программы?
2. Как, по вашему мнению, можно извлечь максимум пользы из программы?
3. Какие шаги необходимо предпринять, чтобы достичь желаемого?
4. Что нового Вы откроете для себя, достигнув этих результатов? Что изменится в Вашей жизни? Что будет по другому?
5. Каковы Ваши самые глубокие цели в этом стремлении? Почему они важны для Вас?
6. Как Вы поймёте, что цель достигнута полностью?
7. Когда Вы сможете с уверенностью сказать, что программа завершена успешно?
8. Каким образом достижение этого результата может повлиять на жизнь других людей и как оно соотносится с другими результатами, которых Вы хотите достичь?

При ответе на данные вопросы придерживайтесь критериев результативной цели[38]:

- Звучит позитивно (Например: «Я хочу…», без «не»)
- Находится в зоне Вашего влияния;
- Действительно важна для Вас
- Соответствует критериям SMART (конкретна, измерима, достижима, реалистична и определена по времени)

[38] Аткинсон М., Чойс Т. Достижение целей/ М. Аткинсон, Т.Чойс; пер. с англ. М.Попова – 3-е изд.– М.: Альпина Паблишер, 2014. – С.167-169

**Приложение 5**

1. А вот теперь настало время обратиться к дневнику. Чтобы научиться осознавать свои эмоции здесь и сейчас, записывайте раз в три часа эмоцию (поставьте напоминание на телефоне), которую испытываете в данный момент и, кратко, напишите, что стало стимулом, вызвавшим эту эмоцию. В конце дня выделите превалирующую эмоцию и ответьте на вопросы: «Что важного для меня несет эта эмоция? Какую пользу? Какой урок я могу для себя вынести?». Для начала можно воспользоваться списком эмоций, приведенным ниже.

1) Гнев (бешенство, ярость, ненависть, истерия, злость, раздражение, презрение, негодование, обида, зависть, уязвленность, досада, отвращение, неприязнь, возмущение)

2) Страх (ужас, отчаяние, испуг, оцепенение, подозрение, тревога, ошарашенность, беспокойство, боязнь, унижение, замешательство, растерянность, вина, стыд, сомнение, застенчивость, опасение, смущение, сломленность, подвох, надменность, ошеломленность)

3) Грусть (горечь, тоска, скорбь, лень, жалость, отрешенность, отчаяние, беспомощность, безнадежность, отчужденность, разочарование, потрясение, сожаление, скука, безысходность, печаль, загнанность, ревность)

4) Радость (счастье, восторг, ликование, приподнятость, оживление, умиротворение, увлечение, интерес, забота, ожидание, возбуждение, предвкушение, надежда, любопытство, освобождение, принятие, нетерпение, вера, изумление)

5) Любовь (нежность, теплота, сочувствие, блаженство, доверие, безопасность, благодарность, спокойствие, симпатия, идентичность, гордость, восхищение, уважение, влюбленность, очарованность, смирение, искренность, дружелюбие, доброта)

2. Медитация. Пора познакомиться с данным понятием поближе. Практика медитации может быть доступной и применяться практически

везде. По сути своей медитация – это одно действие в один момент времени, без многозадачности (Например, если Вы моете посуду – просто мойте ее, а не думайте параллельно о работе, семье, делах и пр.). Те, кто занимается этим на постоянной основе, часто спокойны, умиротворены и ощущают духовное равновесие даже через долгое время после окончания сеанса медитации. Медитация помогает лучше осознавать окружающую действительность, освобождаться от негативных мыслей.

Ваше задание медитировать по 20 минут в день. Начинать можно с 5 минут, потом постепенно увеличивая время. Есть множество способов медитации, но для начала чаще практикуйте 1 момент = 1 действие. Вот ещё несколько распостранённыйх и легких способов медитации:

- Сосредоточьтесь на своем дыхании. Сначала повторите от 5 раз следующие очерёдности: ВДОХ(3 сек)-ВДОХ(3 сек)-ПАУЗА(3 сек), таким образом вы очистите свой организм, затем: ВДОХ (3 сек) – ПАУЗА (3 сек) – ВЫДОХ (3 сек), так вы активизируете организм и почувствуете прилив сил.
- Счет на каждый вдох и выдох. Вдох – один, выдох – два, вдох – три и так до 10, потом начните всё сначала.
- Мысленно сканируйте разные части своего тела. Проводите мысленное сканирование своего тела, сосредотачиваясь на отдельных органах. Тщательно следите за своими ощущениями: болью, расслаблением, напряжением или чувством онемения. Начиная с кончиков пальцев ног и поднимаясь до макушки. При этом продолжайте глубоко дышать.

**Приложение 6**

1. В своих группах обсудите, какой негатив Вы испытываете. И поделитесь, что Вам помогает с ним справляться? Далее приведена цитата из книги Экхарта Толле. Обсудите её в своих группах. Что ценного для себя выделите? Внесите результат в шаблон отчета (Приложение 7).

«Весь негатив вызван отрицанием настоящего. Предчувствие беды, чувство тревоги, напряженность, стресс, беспокойство — то есть разновидности страха — вызваны тем, что будущего слишком много, а настоящего мало. Чувство вины, сожаления, возмущения, недовольства, уныния, горечи, так же как и наличие любой формы непрощения вызваны слишком большим прошлым и нехваткой настоящего. Очень трудным признать, что причиной страдания или наличия у проблем является время.»[39]

2. В своих дневниках проведите обратную работу. Посмотрите, какие действия у Вас вызывают те или иные эмоции. Попрактикуйте вызов по 3 эмоции в день в течение недели.

3. Тренировка позитивного настроения. Отследите у себя не очень хорошее настроение. И попрактикуйте технику «притворись счастливым», для этого позвоните своему знакомому или Бадди и пригласи его сходить куда-нибудь. На встречи сделайте над собой усилие и улыбайтесь. Отследите как будет меняться настроение. Результат внесите в дневник и в домашнее задание.

[39] Толле Э. Сила момента сейчас/ Э.Толле; пер. с англ. И.Мелдрис – М.: София, 2017. - 34с.

**Приложение 7**

**Шаблон отчета по встрече в группе.**

Тема встречи_____

Состав участников:

1._____

2._____

3._____

4._____

Краткое резюме встречи:

- _____
- _____
- _____

Отчет о проделанной работе:

_____

_____

_____

_____

Следующие шаги:

_____

_____

_____

**Приложение 8**

1. Посмотрите фрагмент из фильма «Управление гневом». Ваша задача, увидеть, какие эмоции проявляют герои фильма, в чем это выражалось? Управляли ли они ими, если да, то как? Для этого обсудите в группах следующих героев: Дейв, доктор, Чак, человек в наушниках, за двумя девушками. Вам необходимо записать в отчете эмоции и рассказать о них, либо можете нарисовать метафору.
2. Со своим Бадди потренируйтесь в угадывании эмоций друг друга. Для этого один читает детское стихотворение (Приложение 4), выражая эмоцию, а другой угадывает, что это за эмоция. А потом наоборот.
3. Запишите в дневник в список эмоции и их отличительные сигналы.

**Приложение 9**

1. У себя в группах на протяжении двух недель каждый день создавайте позитивную обстановку, при помощи анекдотов, веселых рассказов. В домашнем задание пропишите заготовки на 3 дня, чем будете веселить своих коллег.

2. Ответьте на вопрос: «Для чего я хочу управлять эмоциями других люде?». Задумайтесь и вспомните ситуации, в которых хотели бы повлиять на эмоции других людей. А теперь сформулируйте тот результат, который хотелось бы добиться. И после этого подумайте и запишите, какие действия вы можете предпринять для этого. И какие могут быть последствия?

Обсудите это задание в группе и заполните отчет.

3. Вспомните три особенных случая из вашей жизни (неважно из какого периода: раннее детство, школьные годы, «когда мы стали взрослые»). Это должны быть три ситуации-бинго, в которых вы были просто красавцами. В которых вы очень удивили других и главное- сами себя ошеломительным результатом. Эти ситуации стали возможны из-за того, что вы на полную катушку проявили свои таланты, продемонстрировали навыки, проявили умения или блеснули знаниями.

Критерий для отбора ситуаций:

1) Они всплыли в памяти первыми.

2) От этих воспоминаний хочется улыбаться.

3) Ваше тело до сих пор помнит, как по нему бегали ликующие мурашки от мысли «ух ты! это сделал(а) я!»

Опишите три эти ситуации со всеми деталями. Обсудите ситуации в группах. Попросите объективный взгляд со стороны: есть ли в этих ситуациях что-то общее или они принципиально разные.

4. Это задание поможет вам подойти ближе к вашей большой миссии:

1) Определите и запишите в столбик Топ-20 своих любимых занятий.Чем вы любите заниматься больше всего? В список включайте любые причуды, шалости, малости и приятности!

2) А теперь сделайте из этого списка — список Топ-10 своей любимой деятельности. (Деятельность имеет смысл и результат. Она выше занятия и задаёт ему высокий смысл, потому что помимо желания одного человека, выступает полезным инструментом или действием по отношению к другим людям или всему миру сразу.)

3) Теперь из списка деятельностей выделите Топ-3, которые соответствуют одному или нескольким пунктам:

а) обучение (то есть кого-то чему-то учат, способствуют передаче знаний);

б) создают связи между людьми (то есть способствуют общению, коммуникации, выстраиванию сообщества);

в) создают наследие (культурное, историческое, духовное — это могут быть книги, статьи, памятники архитектуры, музыка и др.);

г) формируют деятельность формата 2.0, которая помогает жить и развиваться другим (благотворительность, меценатство).

Именно эти 4 признака чаще всего указывают на дело, которое можно смело отнести к миссии или призванию. Поэтому найти или определить его проще, когда деятельность заранее им соответствует.

4) Выделите из Топ-3 всего одну деятельность, на которой сосредоточите фокус своего внимания на 1-3 года. А, возможно, и на всю жизнь.

**Приложение 10**

1. Ответьте на следующие вопросы:

- Каково ваше понимание счастья?
- Как вы понимаете, действительно ли счастливы?

2. Составьте себе свою визуальную модель счастья по предложенному шаблону[40] (см. рис. 3.2.). И внедрите на ежедневной основе (21 день) объединение этих четырёх областей в свою жизнь.

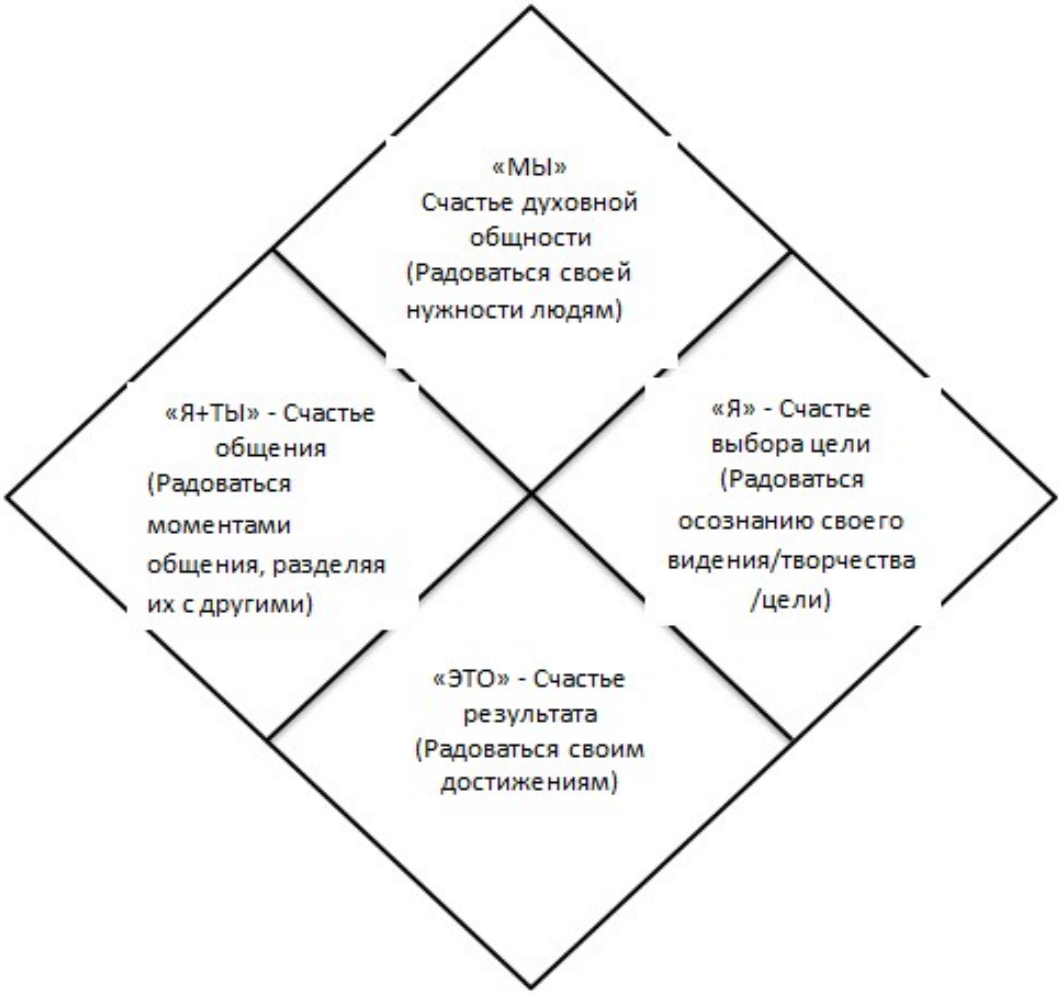



Рисунок 3.2. Визуальная модель счастья

[40] Аткинсон М., Чойс Т. Мастерство жизни / М. Аткинсон, Т.Чойс; пер. с англ. М.Попова – 2-е изд.– М.: Альпина Паблишер, 2014. - С.177-179